

Kommunicera mera

- En studie om hur Lantmännen kan förbättra sin ägarkommunikation

Communicate more

- A study about owner-communication at Lantmännen

Klara Lindström



Kommunicera mera

- En studie om hur Lantmännen kan förbättra sin ägarkommunikation

Communicate more

- A study about owner-communication at Lantmännen

Klara Lindström

Handledare: Elinor Carlbrand, Sveriges lantbruksuniversitet, institutionen för stad och land

Btr handledare: Anna Carlström, Lantmännen

Examinator: Yvonne Gunnarsdotter, Sveriges lantbruksuniversitet, institutionen för stad och land

Omfattning: 30 hp

Nivå och fördjupning: Avancerad nivå, A1E

Kurstitel: Självständigt arbete i landsbygdsutveckling

Kurskod: EX0757

Program/utbildning: Agronom – landsbygdsutveckling

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2014

Omslagsbild: Klara Lindström

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: Kommunikation, ägarkommunikation, benchmarking, Lantmännen, kommunikationskanaler, dialog

Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap
Institutionen för stad och land

Sammanfattning

Huvudtemat för min studie är ägarkommunikation. Den handlar om hur Lantmännen, som svenskt lantbrukskooperativ, ska kunna förbättra sin kommunikation till nuvarande och kommande medlemmar. Lantmännen vill kommunicera mer och bättre, med främst primärintressenter (ägare/medlem). För att närma mig problemet har jag utfört djupintervjuer med personer på andra föreningar inom den gröna näringen och jämfört deras arbetsmetoder kring ägarkommunikation med Lantmännens (benchmarking). För att bilda mig en uppfattning om hur kommunikationen på Lantmännen ser ut idag och vilka behov som behövs tillgodoses i framtiden utfördes även djupintervjuer med förtroendevalda på Lantmännen. Det har framkommit under arbetets gång att tid, värdering och trovärdighet har betydelse för kommunikationens kraft, såväl som intresse och metoden för kommunikation. Det väsentliga är att informationen som kommuniceras till primärintressenten behöver förtydligas. Avslutningsvis presenteras en åtgärdsplan baserad på resultatet av studien.

Abstract

The main theme of my study is owner-communication. It's about how Lantmännen, as a Swedish agricultural cooperative, can improve their communication to current and potential members. Lantmännen wants to communicate with both quantity and quality, with especially the primary stakeholders (owner/member). To approach the problem, I have performed interviews with other actors within the agricultural and forestry sector and compared their practices regarding owner-communications with Lantmännens (benchmarking). To understand how the communication at Lantmännen is today and what the needs are in the future interviews with elected officials at Lantmännen were important. It has emerged during the process that time, judgment and credibility is important for the success in communication, as well as the interest and the method of communication. The most essential part is that the information communicated to the primary stakeholders need to be clear. Finally an action plan is presented based on the results of the study.

Förord

Ända sedan jag insåg mitt intresse för den gröna näringen, har jag haft en önskan att få samarbeta med Lantmännen. När jag sedan började min utbildning till agronom på Ultuna, blev min önskan ett mål. Nu när du läser denna text har mitt mål uppfyllts, då jag fick möjligheten och förtroendet att skriva mitt examensarbete på uppdrag av Lantmännen under höstterminen 2013. Tack Anna Carlström för din generösa vägledning.

Tack till alla informanter som givmilt har bidragit med kunskap och erfarenhet. Tack även till min handledare Elinor Carlbrand, jag har tacksamt mottagit din hjälp.

Denna studie har varit en lång process som inneburit roliga, spännande såväl som utmanande perioder. Henrik, tack för att du alltid trott på mig. Det är tack vare dig och min underbara familj som har gett mig kraft, att slutföra detta arbete och därmed finalen av min studietid.

SAMMANFATTNING	IV
ABSTRACT	IV
FÖRORD	V
1. INLEDNING.....	1
SYFTE, FRÅGESTÄLLNING OCH AVGRÄNSNING	1
2. BAKGRUND	2
3. METOD.....	3
DJUPINTERVJUER	4
BENCHMARKING	5
DISPOSITION.....	6
4. TEORETISKA FÖRHÅLLNINGSSÄTT OCH BEGREPP	6
INTRESSENTTEORI	6
“THE MEDIUM IS THE MESSAGE”	7
ÄGARKOMMUNIKATION	7
INVESTERARRELATIONER (IR)	8
5. KOOPERATIVA FÖRENINGAR	8
ARLA FOODS	10
SÖDRA SKOGSÄGARNA	12
LANDSHYPOTEK	13
6. LANTMÄNNEN.....	16
ORGANISATIONSFÖRÄNDRINGAR	16
MEDLEMSORGANISATIONEN	17
FÖRTROENDEVALDAS TANKAR KRING ÄGARKOMMUNIKATIONEN.....	18
ÄGARMÄTNINGAR.....	20
7. LANTMÄNNENS KOMMUNIKATIONSKANALER IDAG	23
8. DISKUSSION	27
PÅVERKANDE FAKTORER	27
TID	27
INTRESSEN	29
VÄRDERINGSFÖRSKJUTNING	30

ÅLDER.....	32
ÄGARE ELLER MEDLEM?	33
TROVÄRDIGHET	34
INDIVIDANPASSAD KOMMUNIKATION.....	36
MEDLEMSNYTTA.....	38
SAMARBETE INOM FÖRENINGEN	40
DISTRIKTSSTYRELSEN	41
ÅRSREDOVISNING OCH DISTRIKTSSTÄMMOR.....	43
9. SLUTSATS	46
10. ÅTGÄRDSPLAN	48
KÄLLOR OCH LITTERATUR.....	51
BILAGA 1. REFERENSER FÖR DJUPINTERVJUER	55
BILAGA 2. INTERVJUFRÅGOR	56

1. Inledning

Lantmännen är en kooperativ förening som bildades år 1880 med syftet att bland annat förbättra kvalitetskontrollen, sänka inköspriser och skapa bättre erfarenhetsutbyte lantmän emellan. Idag ägs Lantmännen av 33 500 svenska bönder och verkar i hela kedjan från jord till bord.

Lantmännen har genom åren gjort organisationsförändringar som syftat till att stärka den demokratiska processen (Kihlén 2007). Medlemmen är grundförutsättningen för Lantmännens existens, därmed eftersträvar Lantmännen en god relation och en kontinuerlig dialog med medlemmen. Under en praktik på Lantmännen fick jag möjligheten att observera organisationen och arbetet de bedriver, den tiden gav mig erfarenhet av och förståelse för organisationen. I detta examensarbete undersöker jag kommunikationen mellan Lantmännen och deras intressenter.

På uppdrag av Lantmännen kommer ägarkommunikationen att nulägesbeskrivas och diskuteras, den kommer även jämföras med andra ekonomiska föreningar. Detta ska resultera i en åtgärdsplan och ge kunskap om hur Lantmännen bör anpassa kommunikationen till intressenten.

Syfte, frågeställning och avgränsning

Syftet med studien är att förbättra kommunikationen mellan Lantmännen och deras intressenter.

Målet är att föreslå en åtgärdsplan för Lantmännens kommunikation med medlemmar och andra intressenter.

Huvudfrågan i studien är:

- Hur kan Lantmännen förbättra sin kommunikation till sina nuvarande och kommande medlemmar?

För att uppnå syftet och huvudfrågan besvaras även tre underfrågor:

- Hur arbetar andra föreningar med ägarkommunikation?
- Hur ser kommunikationen på Lantmännen ut idag?
- Hur ser medlemmarna på Lantmännens ägarkommunikation?

Med kommunikation menas ägarkommunikation, vilket är den koncernövergripande kommunikationen Lantmännen bedriver med sina medlemmar (primärintressenter). Det är all den information som inte är direkt kopplad till medlemmens roll som kund, leverantör eller affärspartner. De frågor som diskuteras är således inte leverantörsfrågor utan ägarfrågor. Medlemmarna äger Lantmännen kollektivt och är därmed målgruppen i studien. Studien är inriktad endast på den svenska verksamheten och rör därmed inga internationella frågor.

2. Bakgrund

Kommunikation i en förening är centralt för styrning och delaktighet i verksamheten. Kommunikation handlar om ett ömsesidigt utbyte, mellan två eller flera parter, som syftar till att skapa förståelse mellan individer. Vid utveckling ställs krav på nya metoder för kommunikation. (Eriksson 2007)

Idag har Lantmännen växt till en global aktör med flera olika verksamhetsområden, med utveckling kommer även utmaningar. Lantmännens intressenter har olika intressen, krav och förväntningar som står i konflikt med varandra. Vissa medlemmar vill endast ha en affärsrelation, medan andra också engageras av Lantmännen som förening. Det kan då vara svårt för Lantmännen att veta hur de ska prioritera dessa olika intressen. (Deegan och Unerman 2006) Lantmännens blandade medlemskår förstärks av yngre lantbrukare som har andra attityder till bondesamverkan. Den nya generationens lantbrukare och den allt hårdare konkurrensen gör att medlemmarna inte är lika lojala föreningen, vilket utmanar Lantmännen som kooperativt företag.

Att växa, förändra och förnya har varit ett recept för att klara konkurrensen. En bidragande faktor till utvecklingen är att intressenterna idag har svårt att förstå föreningen och upplever en svagare position i det kooperativa företaget. Detta har bland annat resulterat i att medlemmarnas engagemang sjunker och därmed utesluts viktiga dialoger. (Nilsson 2011) Ett återkommande problem för kooperativ är att ledningen och intressenterna har olika mål och skilda åsikter om verksamhetens framtid. En kooperativ

förening ska bidra till intressentens nytta, och gynna denne både som ägare men också som kund och leverantör. Det kan därför vara en utmaning för ledningen att veta vad som är bäst för föreningen. Kan inte ledningen möta medlemmens mål finns det en risk att de söker sig till andra konkurrerande aktörer. (Nilsson 2011)

Relationen med medlem behöver förstärkas vilket tydlig kommunikation är en förutsättning för. För att kommunikationen med intressenterna ska kunna ske på ett effektivt och givande sätt, finns det olika kommunikationskanaler som passar de olika intressentgrupperna. (Deegan och Unerman 2006) Således behöver och vill Lantmännen finna nya vägar för att kommunicera och föra en dialog med sina intressenter.

3. Metod

En kvalitativ ansats används för att besvara studiens frågeställningar. Med kvalitativa metoder får man möjligheten att ta del av andra människors perspektiv, så som erfarenheter, kunskaper och åsikter och få en djup förståelse hur de upplever en situation. (Teorell och Svensson 2007) Jacobsen menar därmed att en kvalitativ ansats kan ge den "riktiga" förståelsen av ett fenomen (Jacobsen 2002). Kvalitativa undersökningar är ofta lätta att bemöta och för därmed en hög reliabilitet. De har också fördelen att informationen som samlas in är aktuell och frågorna kan anpassas för denna studie.

Djupintervjuer är en kvalitativ metod och den primära källan i denna studie. Det är en metod som ger utrymme till mer öppna frågor, till skillnad från kvantitativ ansats som har begränsade svarsalternativ i en mer statistisk form. Kvantitativa metoder karaktäriseras av att undersöka mätbara egenskaper. (Teorell och Svensson 2007). Som komplettering till djupintervjuerna kommer även information, enkätsammanställning och läsundersökning, från Lantmännen att användas.

Djupintervjuer

Jag har gjort djupintervjuer med sex personer i olika föreningar, baserat på förslag från beställaren. Personerna är kommunikations- och medlemschefer som arbetar med ägarkommunikationsfrågor i kooperativa föreningar. Jag har även utfört fem djupintervjuer med förtroendevalda i Lantmännen för att få en tydligare bild av hur ägarkommunikationen fungerar på Lantmännen idag.

Fem djupintervjuer har genomförts med Södra Skogsägarna, Landshypotek och Arla Foods. På Arla och Landshypotek är ägarfrågorna uppdelade, därmed har jag gjort två intervjuer med dem. En intervju har även gjorts med Lantmännen, för att tydliggöra jämförelsen och se hur ägarkommunikationen skiljer sig i de olika föreningarna.

För att kunna uppfylla målet och föreslå en åtgärdsplan för ägarkommunikation, är också medlemmarnas tankar grundläggande. Därför intervjuades fem förtroendevalda, både kvinnliga och manliga från olika delar av landet. Detta gav en uppfattning om hur relationen och kommunikationen med Lantmännen ser ut och vad som kan förbättras. Jag har valt att benämna de förtroendevalda ”representant från distrikt”, istället för vid deras namn eftersom någon önskade att vara anonym. Varför jag väljer att benämna dem som representant från distrikt, istället för ett fiktivt namn, är på grund av att distriktets placering kan ha betydelse för informantens svar.

Intervjuernas genomförande har baserats på ett semistrukturerat frågeschema. Det möjliggjorde att individanpassa frågorna under samtalets gång, då jag endast förberett huvudfrågor och punkter. (Teorell och Svensson 2007) Vid intervjuerna användes bandspelare, vilket bidrog till att jag kunde vara mer delaktig i samtalet och fokusera på personen framför mig. För att kunna analysera och använda mig av materialet från samtliga intervjuer transkriberades, överfördes från tal till skrift, materialet. (Kvale 1997)

Benchmarking

Benchmarking är en dynamisk metod för att hitta möjliga förbättringar i en organisation och implementera dem till sin organisation. Målet med benchmarking är att förstå vad som ska förbättras och hur det ska göras. Genom att identifiera styrkor och svagheter kan man finna utvecklingsområden samt prioritera resurser mer effektivt. (Karlöf 2009) Benchmarking är ett verktyg då man lär av andra, där det första steget är att identifiera det som ska jämföras och vem/vilka det ska jämföras mot. Nästa steg är att definiera mätmetoden och slutligen samla in data och analysera förbättringspotentialen.

Karlöf (2009) förklarar styrkan hos benchmarking genom att dela in den i tre delar:

- Benchmarking är ett effektivt verktyg för att motverka de negativa aspekter som följer av den frånvaro av konkurrens som råder inom organisationen.
- Lärande av andra har alltid varit en av mänsklighetens viktigaste framgångsfaktorer.
- Människan vill utvecklas och stimuleras i sin yrkesroll, vilket möjliggörs genom det fokus på ständig förändring som benchmarking medför.

Benchmarking har syftet att leda till verksamhetsutveckling, vilket förhoppningsvis leder till synliga resultat, vid just detta tillfälle. Därmed är det grundläggande med aktiv benchmarking för att uppnå ett kontinuerligt resultat i den egna organisationen över tid. (Camp 2002)

Benchmarking används, i denna studie, som metod för att jämföra Lantmännens arbetsmetoder mot andra kooperativa föreningar. Ägarkommunikationen har av Lantmännen utsetts till ett förbättringsområde att undersöka. Ett område som de vill bli bättre på, då de står inför flera utmaningar.

Disposition

Uppsatsen är uppdelad i 10 kapitel. Det första kapitlet introducerar det valda ämnet med syfte, frågeställning och avgränsning. Det andra kapitlet består av en beskrivande problembakgrund. I studiens tredje kapitel beskrivs val av metod och tillvägagångssätt, följt av teoretiska förhållningssätt och begrepp som knyter an till studiens ämne i kapitel fyra. Det femte och sjätte kapitlet handlar om de resultat som kommit fram i mina intervjuer, baserat på hur organisationerna själva presenterat sig och sitt kommunikationsarbete, såväl hur de förtroendevalda tolkar kommunikationen på Lantmännen. I det sjunde kapitlet klargörs Lantmännens kommunikationskanaler idag. Kapitel åtta för en diskussionen av resultatet, för att till sist i kapitel nio och tio redogöra för slutsats och presentera en åtgärdsplan.

4. Teoretiska förhållningssätt och begrepp

I detta avsnitt behandlas uppsatsens teoretiska utgångspunkter och begrepp.

Intressentteori

Intressentteorin behandlar organisationers kommunikation med omgivningen. Det centrala är hur organisationen och omgivningen (intressenter) förhåller sig till varandra. (Clarkson 1995) Det finns olika inriktningar på intressentteorin, den normativa och den maktbaserade. Enligt den normativa inriktningen ska alla intressenter behandlas lika oberoende av vilket inflytande de har, företaget agerar därmed till alla intressenters förmån. Den maktbaserade inriktningen syftar till att tillgodose de starka intressenternas krav och förväntningar. Eftersom primärintressentens krav och förväntningar förändras med tiden, behöver organisationer kontinuerligt kommunicera med primärintressenten för att veta vad som är viktigt för dem. (Deegan och Unerman 2006)

Intressent

En klassisk definition på intressent är en person eller grupp som påverkas av företagets verksamhet och själv kan påverka dem. Intressenter kan delas in som primära eller sekundära. De primära intressenterna är i det här

sammanhanget ägare och medlem. Företaget och dess primära intressenter har ett ömsesidigt beroende av varandra, därmed skulle det påverka företaget negativt om samarbetet avslutades. Företagets överlevnad och framgång är beroende av hur väl det skapar värde och tillfredställer sina primära intressenter. De sekundära intressenterna kan exempelvis vara media och intressegrupper för exempelvis miljön, de påverkas av företaget men påverkar inte i sin tur företagets direkta fortlevnad och framgång. (Clarkson 1995)

“The medium is the message”

Marshall McLuhan beskrev för femtio år sedan den teknologiska utvecklingens betydelse för framtidens samhälle. McLuhan myntade begreppet ”the medium is the message”, vilket betyder att mediet är budskapet. Han menade att det inte är det specifika innehållet som är viktigt, utan meddelandets teknologiska form, och att formen avgör hur meddelandet uppfattas. Mediet är en förlängning av oss själva, exempelvis är en tidning en förlängning av vårt språk. Då människan har tenderat att fokusera på innehållet (informationen i ett budskap) har vi inte uppfattat de strukturella förändringarna som skett över tid. Med begreppet ”the medium is the message” försöker McLuhan förklara att människan kan fokusera på mediet som budskap istället för innehållet. Eftersom medierna för oss idag är en naturlig del av vår vardag, kan det vara svårt att se hur de påverkar oss och samhället då vi upplever mycket av verkligheten genom dem. McLuhan menar att konsekvenserna av mediers moderna teknologiska lösningar inser vi först när samhällets värderingar och normer förändras. (McLuhan 1999)

Med hjälp av detta begrepp har jag vid undersökning av ägarkommunikationen inte enbart fokuserat på budskapets innehåll, utan också analyserat formerna för kommunikation.

Ägarkommunikation

Kommunikation har sitt ursprung i latinets ord ”communis” som betyder gemensam. Kommunikation innebär med andra ord att man gör något gemensamt eller att man delar något. När man kommunicerar överförs

information, mellan två eller flera personer som fungerar som avsändare och mottagare. (Eriksson 2007) Ägarkommunikationen på Lantmännen kan vara ekonomisk information så som årsredovisning och delårsrapporter, även vinstutdelning som beskrivs i årsbesked och medlemsbesked. Information om organisationsförändringar, demokrati och inflytande är en annan form av information som förmedlas via stämmor, fullmäktige och distriktskonferenser, men även ägarmöten kategoriseras som ägarkommunikation.

Investerarrelationer (IR)

Investerarrelationer betyder ekonomisk kommunikation. Det är information som riktar sig till företagets intressenter, exempelvis delägare, investerare och medlemmar. (Eriksson 2007) För Lantmännen kan investerarrelationer ha till syfte att förse medlemmar med information om Lantmännens verksamhet och finansiella utveckling. Investerarrelationer kan exempelvis vara årsredovisning, tertialrapport samt emissionsinsatser (insatsemission innebär att en del av årets vinst förs över till medlemmarnas individuellt ägda insatskapital, emissionsinsatser (lantmannen.com¹ 2013-12-20)). Lantmännen vill och behöver tydliggöra medlemsnyttan till sina intressenter, och investerarrelationer kan komma att bli en metod om man vill specificera och tydliggöra i kommunikationen.

Den ekonomiska information som är direkt kopplat till medlem är bland annat utdelning. Utdelning är intressentens del av koncernens vinst, och den sker via återbäring och efterlikvid, vilket betalas i relation till intressentens köp från och leveranser till Lantmännen. Medlemmen får även utdelning via insatsutdelning, som är ränta på inbetalt och emitterat insatskapital samt via insatsemissioner som intressenten individuellt kan investera som insatskapital. (www.lantmannen.com² 2013-11-27)

5. Kooperativa föreningar

"Kooperativ är ett bra sätt att behålla en levande landsbygd, både ekonomiskt och socialt. Det är inte bara stordrifterna som kan lösa allt utan vi måste samarbeta mellan bönder och mellan kommuner och mellan företag." (Göran Abrahamsson, Landshypotek)

En kooperativ förening är en sammanslutning av personer, där man både driver och äger den verksamhet man har behov av. Det är ett demokratiskt styrt företag där man som medlem har både ekonomiska och sociala behov som ska tillgodoses av föreningen, det vill säga tillgodose medlemsnyttan. Kooperativ är ett sätt att organisera och driva ett företag, där varje medlem har en röst, oberoende av mängden kapital denne har satsat. Ekonomisk förening används som företagsform för många Kooperationer. (www.kooperation.se, 2013-11-08) Begreppet ekonomisk förening innebär att varje medlem har en röst vid de distriktsstämmor som alla medlemmar kallas till varje år. (www.lantmannen.com³, 2013-10-20)

Internationella Kooperativa Alliansen (IKA) har sju kooperativa grundprinciper, som gäller som riktlinjer för Kooperation. (www.ica.coop, 2013-10-19)

- Frivilligt och öppet medlemskap
- Demokratisk medlemskontroll
- Medlemmarnas ekonomiska deltagande
- Självständighet och oberoende
- Utbildning, praktik och information
- Samarbete mellan kooperativa föreningar
- Samhällssyn

Lantmännen ligger inom ramen för samtliga principer men, som nämnts ovan har tidigare studier visat att principen *demokratisk medlemskontroll* har behov av att förbättras inom Lantmännen. Samtliga principer kommer att beröras mer eller mindre i studien, då de påverkas av varandra, för att de ska kunna bidra till en förbättrad kommunikation.

Det kan vara svårt att hålla isär begreppen ägare och medlem, vad är man som intressent i ett lantbrukskooperativ? Nilsson menar att i en kooperativ förening finns inga ägare utan det är medlemmar som kollektivt äger föreningen, genom att man som medlem har investerat i den. Därmed menar han att begreppet ägare inte kan användas för medlemmar i en

traditionell förening. (Nilsson 2011) Ändå är det fler Kooperationer som använder benämningen ägare mer frekvent.

"Man måste ha medlemmarna med sig på tåget, grundstommen för företaget. Om man ska ha denna företagsform, då är det ju så. AB är det ju bara affärer, kunderna bryr sig inte så mycket om hur det går." (representant från Norrbotten)

Arla Foods

På Arla intervjuades Ulrika Gyllenvik, som ansvarar för ägarkommunikationen inom föreningen i Sverige, även Åke Lundqvist, ansvarig för medlemsservice i Sverige, intervjuades för att ge en uppfattning av Arlas medlemsorganisation. Det första steget för att komma i kontakt med Arla var att besöka deras hemsida, vilken är både uttrycksfull och innehållsrik. Då jag inte hittade namn, titel och bild på potentiell person att intervjua infanns dock en känsla av att Arla är stort, långt borta och inte vill störas med ytterligare kontakt.

Arla är ett mejerikooperativ som sedan 2013 ägs av 12 000 mjölkbönder i sex olika länder (Sverige, Danmark, Tyskland, Storbritannien, Belgien och Luxemburg), varav cirka 3 500 bönder finns i Sverige. Arla är en global koncern med produktion i 13 länder, försäljningskontor i 20 länder, och har mer än 19 000 medarbetare. (www.arla.se 2013-10-01) Arla arbetar endast med medlemmar som producerar mjölk. Hos vissa av Arlas medlemmar är möjligheten att byta affärspartner liten, eftersom mejeriföretagen i Sverige har rationaliserats och är idag inte så många.

Arla kommunicerar med sina medlemmar genom ägarnätet, vilket når ägare i Sverige och Danmark. I resterande länder finns andra webblösningar men så småningom ska det bli ett gemensamt ägarnät för alla länder. Ägarkommunikationschefen berättar vidare att mjölkpriset så kallad Arlanoteringen, halvårsrapporter och årsredovisningen men också bilagor som sammanfattar och konkretiserar årsredovisningen är ekonomisk information. Årsredovisningen redovisar enligt IFRS, som är internationell standard för redovisning i börsnoterade företag. Arla kommunicerar även genom nyhetsbrevet ägarbladet som skickas ut med mjölk bilen till samtliga

ägare varannan vecka. Det är två till fyra blad med den viktigaste informationen överst och sedan i fallande grad förklarar ägarkommunikationschefen. Där presenteras även industripriser och en marknadsöversikt och på sidan två är det nationell information. E-post, möten och sms är andra kommunikationsmetoder. Men sms används endast när det är något viktigt, där hänvisas till annan litteratur på ägarnätet, i ägarbladet och på hemsidan. (personligt meddelande Ulrika Gyllenvik) Arlas ägarkommunikationschef menar att man behöver överväga informationen om det är tillräckligt viktigt för att skickas som sms:

"Sms ska inte utnyttjas och förlora i värde utan när det piper till i fickan ska det vara något man vill veta" (Ulrika Gyllenvik, Arla)

Arlas ägarkommunikationschef berättade att föreningens undersökningar visar att deras intressenter vill ha mobila lösningar (utöver det tryckta bladet), som applikationer, eftersom telefonen alltid bärs med i fickan och att hemsidor lätt förknippas med något som sitter fast på ett kontor.

Vid god kommunikation ska informationen vara till nytta för ägaren och vara i tid, transparant och faktastött, men det ska även nå målgruppen och vara på mottagarens villkor menar ägarkommunikationschefen. Arla har målet att ägarna ska förstå vad Arla gör och varför. Ägarkommunikationschefen förklarar vidare att digitala dialogverktygen inte är tillräckligt utvecklade och ägaren upplever tekniken som krånglig, därmed blir hemsidan en kommunikationsutmaning. Att man har olika bild om företaget kan vara ett hinder, när Arla pratar om världsmarknadspriser kan det ligga långt ifrån vissa bönder. Trots det har informationen från Arla blivit mer "business", på grund av att ägarna blir mer och mer företagare. Det Arla strävar efter är att få reda på vad det är mer än mjölkpriset som gör en stolt att vara med i Arla och menar att det kan förbättra kommunikationen. De anser också att det demokratiska systemet med bland annat motioner kan förbättra ägarskapet. (personligt meddelande Ulrika Gyllenvik)

- Överväger information och kommunikationsmetod
- Mycket användning av ägarnätet

- Mobila lösningar i framtiden

Södra Skogsägarna

På Södra Skogsägarna intervjuades informationsdirektören och medlemschefen, Magnus Berg. Södra Skogsägarna bildades genom att skogsägare gick samman för att öka lönsamheten i sitt skogsbruk. Basen för den ekonomiska föreningen är 36 skogsbruksområden i Götaland (exklusive Gotland) med sammanlagt 51 000 människor som medlemmar. Medlemmarna äger tillsammans 36 000 skogsgårdar i södra Sverige, men de är också ägare till en skogsindustrikoncern som verkar på den svenska och internationella marknaden. På Södra Skogsägarna är det 500 förtroendevalda som tar till vara medlemmarnas intressen. (www.sodra.se 2013-10-01)

Södra Skogsägarna kommunicerar med sina medlemmar genom förtroendevalda men den stora kontakten till medlemmen sker hos fältorganisationen. Södra Skogsägarna har mottagningsplikt och det är den spridda fältorganisationen som ansvarar för inköp av virke och säljer tjänster till medlemmarna. Informationsdirektören menar att Södra Skogsägarnas fältorganisation har en viktig funktion i medlemskommunikationen och är något som skiljer Södra Skogsägarna från flera andra ekonomiska föreningar genom att de finns på 19 kontor i det lokala med 200 inspektorer. Vidare berättar han att inspektorn är den tydligaste förutsättningen för känslan av närhet på Södra Skogsägarna. Att även tjänstemän finns i det lokala och kan hjälpa till vid exempelvis medlemsmöten och andra aktiviteter underlättar för de förtroendevalda. För att bibehålla relationen med medlem fortsätter föreningen jobba med den lokala anknytningen. Informationsdirektör uppfattar att närhetskänslan bevaras, genom att Södra Skogsägarna arbetar utifrån skogsgården, med den enskilda skogsbrukaren och dess produktivitet. Södra Skogsägarna har allt runt omkring, med bra maskiner och rådgivning, kan skogsbrukaren sköta sin skog så bra som möjligt. (personligt meddelande Magnus Berg)

Södra Skogsägarna kommunicerar med sina medlemmar via en medlemstidning och ett lokalt nyhetsbrev (skogsbruksområdesnivå) som båda utkommer sex gånger per år. Medlemsbrev är en annan kommunikationsmetod som utges i samband med stämmor och utdelning. Som besökare på Södra Skogsägarnas hemsida övertygar skogsråvarans närvaro att det är ett skogsföretag man besöker. Det publika nätet vänder sig mot hela världen och skogsägarnätet innefattar information som berör den individuella medlemmen, där medlemmen hittar exempelvis sålt virke, köpta plantor och mängd pengar i Södra Skogsägarna. Informationsdirektören menar att allt eftersom vi sköter bankärenden och deklarationer via telefonen och datorn vill man göra det med skogen också. En innovativ kommunikationskanal på Södra Skogsägarna är således en applikation där medlemmen bland annat kan se skogsbruksplanen. Södra Skogsägarna ser sin relation med medlemmen som en investerarrelation eftersom de är ägare och finansiell kund. (personligt meddelande Magnus Berg)

Södra Skogsägarna utför kontinuerliga ägarmätningar. Av resultatet sorterar de sina medlemmar i kategorier exempelvis kvinnor och utbor, för att jämföra de och se frågan ur olika perspektiv berättar Södra Skogsägarnas informationsdirektör. För samtliga kategorier är resultaten från undersökningarna på en god nivå konstaterade han stolt. Undersökningarna används bland annat för att säkerställa att ingen kategori faller mellan stolarna och ger Södra Skogsägarna indikationer om någon kategori skiljer sig.

- Etablerad fältorganisation
- Arbetar utifrån skogsgården
- Innovativa kommunikationskanaler

Landshypotek

På Landshypotek intervjuades medlemschefen Göran Abrahamsson samt informationschefen Tomas Uddin. Landshypotek är en ekonomisk förening som äger ett aktiebolag och i aktiebolaget bedrivs bankverksamheten. För att bli medlem måste man äga en jord- eller skogsbruksfastighet och ha sitt

bottenlån hos Landshypotek. Verksamheten startade 1836 och har idag 50 000 medlemmar. Inom föreningen finns omkring 80 förtroendevalda som är verksamma i tio regionstyrelser. (www.landshypotek.se 2013-10-01)

Historiskt sett kopplades Landshypotek samman med bottenlån till jord- och skogsägare. Idag har Landshypotek blivit bank, med medlemmar som efterfrågar olika tjänster och lösningar för just sina behov. Vidare berättar medlemschefen att de har valt att dela in sina medlemmar för att kunna möta deras behov och kommunicera på ett bättre sätt. För Landshypotek utgör de förtroendevalda en viktig funktion, förutom ambassadörer och ledamöter är de även värderingsmän (www.landshypotek.se 2013-10-01). Att värdera en fastighet är ett åtagande som kräver ansvar och kunskap, vilket kan göra förtroendeuppdraget mer spännande och utmanande. Medlemschefen anser att man bygger en relation genom att åka ut och träffa medlemmen, men att även de förtroendevalda behöver ta på sig den rollen. När de exempelvis värderar gården ska de samtidigt bygga en relation med kunden. För att uppdraget som förtroendevald ska bli ännu bättre låter Landshypotek numera sina regionstyrelser välja tema och föreläsare inför regionmöten. Detta frigör arbete för tjänstemännen på Landshypotek och samtidigt stärks regionens roll.

"Våra förtroendevalda har tillgång till intranät, de får bokslut tidigare, omvärldsspeglning och allt som händer på banken. De får nästan all information som en anställd får. Vi ser ju dem som bärare av vårt varumärke" (Tomas Uddin, Landshypotek)

Landshypotek kommunicerar med medlemmen genom medlemsaktuellt som utkommer tre gånger per år. I bladet presenteras hur banken har utvecklats, men är ingen dagsaktuell information. De kommunicerar även genom hemsidan som används, enligt kommunikationschefen, för att driva trafik. Landshypotek har en enkel och innehållsrik hemsida, som presenteras i en mer gammaldags version, där en del är affärsdrivande och den andra delen är en presentation av företaget.

"Internet har varit en stilla presentation av företaget och inte heller något dagsaktuellt. Så vi har mycket att arbeta på" (Tomas Uddin, Landshypotek)

Distriktskontor och regionmöten är andra kommunikationskanaler. Twitter är en presentationskanal där Landshypotek försöker skapa en slags sammanhållning, de arbetar även med att skapa en kundkanal på facebook, där kundservice kommer svara på bankrelaterade frågor. För förtroendevalda är kommunikationskanaler som e-post vanligt men även kurser. (personligt meddelande Tomas Uddin och Göran Abrahamsson)

Landshypotek har investerarrelationer med sina medlemmar och till finansmarknaden vid upplåning och inlåning, eftersom de är en bank förklarar kommunikationschefen. Även ett regionmöte, där medlemmen får reda på hur föreningen går, är exempel på investerarrelationer. Genom planerade investeringsträffar med en viss intressentgrupp fördjupar de investerarrelationen med medlemmen menar medlemschefen.

Medlemschefen på Landshypotek berättar att de är i en omfattande förändringsfas, i början av nästa år ska bland annat ett nytt varumärke sjösättas samt utveckling av strategier och inte minst en ökad och förbättrad kommunikation. Vidare förklarar han att en framgång för Landshypotek har varit att införa utdelning på investerat kapital, detta har bidragit till fler kunder. I sitt arbete för förändring har de haft målsättning om att ge bättre villkor och skapa en klubbkänsla i föreningen. Kommunikationschefen på Landshypotek anser att medlemskapet har varit en del i affärsrelationen, men idag är det inte tillräckligt att man äger sin bank. Han menar att det handlar om medlemskapande relationer, som bygger delvis på kommunikation och aktiviteter som man gör tillsammans. Transparens är viktigt men företag måste samtidigt skapa något lustfyllt, om det man vill man ska känna kring ett företag klargör kommunikationschefen. Han menar att det ska vara något som man tycker är spännande och är roligt att delta i. Då förstår kunden att de ger bra villkor men också att medlemskapet är mer än så.

- De förtroendevalda har betydelsefulla uppdrag
- Utdelning på investerat kapital förstärker medlemsnyttan
- Anpassad kommunikation

6. Lantmännen

Lantmännen är en av Nordens största koncerner inom livsmedel, maskin, energi och lantbruk och omsätter 38 miljarder kronor med 8 500 anställda (www.lantmannen.com⁴, 2013-10-08). De är ett lantbrukskooperativ som drivs som en ekonomisk förening där samtliga medlemmar, 33 500 aktiva svenska lantbrukare, är ägare men också nyttjare. Det betyder att man handlar med föreningen. Organisationen bygger på att en medlem har en röst och idag har Lantmännen god service till samtliga intressenter, oberoende hur mycket intressenten bidrar med i relationen. Utöver att Lantmännen bidrar till lönsamhet på medlemmarnas gårdar och att maximera avkastningen på deras kapital i föreningen, vill föreningen kontinuerligt utveckla och förädla åkermarkens resurser på ett ansvarsfullt sätt. Ansvar från jord till bord är en del av strategin för långsiktig lönsamhet.

Organisationsförändringar

Lantmännens historia började redan under 1800-talet, med att bli Sverige första lantmannaförening. Lantbrukarna ville bli mer konkurrenskraftiga, öka kvalitetskontrollen och få förbättrad möjlighet till erfarenhetsutbyte, följt av att 1905 omformas till Svenska Lantmännens Riksförbund. Genom förändringar och omstruktureringar under årens gång var år 2000 en milstolpe då Svenska Lantmännen bildades efter en sammanslagning av föreningar och riksförbund runt om i landet. 2006 fick Lantmännenkoncernen sin nuvarande profil, ett gemensamt varumärke och ett nytt föreningsnamn – Lantmännen. (www.lantmannen.se 2013-10-01)

Idag består Lantmännen av fyra divisioner med huvudområdena *Lantbruk*, *Energi*, *Maskin* samt *Livsmedel*. Förutom de fyra divisionerna finns Lantmännen Fastigheter samt koncerngemensamma funktioner som Ägarrelationer och Juridik, Ekonomi och Finans, Kommunikation, Varuflöde och IS/IT, Human Resources, Hållbar utveckling samt FoU. Lantmännen har många dotterbolag med 28 varumärken.

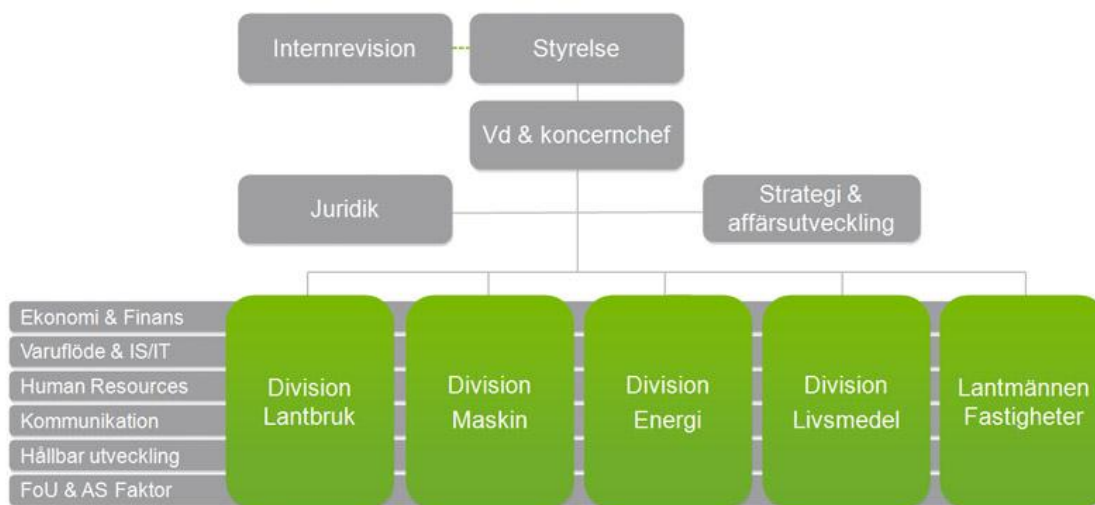


Bild 1: Lantmännens organisation

Lantmännen har växt till en global aktör med flera olika verksamhetsområden. Genom åren har flera förändringar gjorts med syfte att klara konkurrensen såväl som att stärka och förbättra den demokratiska processen. (Kihlén 2007)

Lantmännen har idag förtroendevalda, lantbrukssäljare och maskinstationer utspridda i landet men använder inte sin fulla potential enligt medlemschefen på Lantmännen. Genom en bodelning mellan Lantmännen lantbruk och distrikten för några år sedan, samverkar de inte idag på samma sätt som tidigare. Detta har medfört att många ägarfrågor hamnar mellan stolarna, då exempelvis säljaren inte kan ge medlemmen svar eller har begränsad kunskap om vart man ska hänvisa. Medlemschefen på Lantmännen menar att medlemsavdelningen behöver utveckla samarbetet med lantbruk och maskin för att använda hela Lantmännens verktygslåda. Säljarnas roll är otydlig för ägarkommunikationen;

”De får mycket frågor men har inte uppdraget att svara för koncernen. Det blir ett glapp. Men man ska vara försiktig med att koppla in det affärsmässiga med ägarfrågor, men man måste veta vart man ska hänvisa” (Anna Carlström, Lantmännen)

Medlemsorganisationen

Sverige är uppdelat i 28 distrikt. Varje distrikt har en distriktsstyrelse med förtroendevalda som arbetar för den samlade Lantmännenkoncernen, de

ansvarar för medlemsfrågor och ska föra vidare medlemmarnas åsikter till koncernstyrelsen. Distriktsstyrelsen ska fungera som en sammanbindande länk mellan medlemmarna och Lantmännens koncernstyrelse.

För att bli medlem i Lantmännen krävs att man i enlighet med föreningens stadgar, är fysisk eller juridisk person och aktivt bedriver lantbruk eller livsmedelsproduktion och kan förväntas bidra till föreningens verksamhetsmål. Ansökan om medlemskap behandlas och godkänns av den aktuella distriktsstyrelsen. (www.lantmannen.se² 2013-11-27) Samtliga medlemmar bjuds årligen in till ägarmöten och distriktsstämma, och har där möjlighet att uttrycka sina åsikter till styrelse och ledning. Som medlem kan man påverka på flera olika sätt, bland annat genom en skriftlig motion till föreningsstämman, engagera sig som förtroendevald eller som ledamot i valberedningen. Valberedningens arbete är betydande, då de rekryterar förtroendevalda till distriktsstyrelserna och väljer representanter till föreningsstämman.



Bild 2: Lantmännens beslutsordning

Förtroendevaldas tankar kring ägarkommunikationen

Som förtroendevald är du en nyckelperson mellan Lantmännen och medlemmarna. (www.lantmannen.com⁵, 2013-10-08) Därför är relationen till de förtroendevalda betydelsefull. De förtroendevalda påverkas av samtliga förändringar som rör Lantmännen, det är därmed viktigt att de

anser att Lantmännen har en fungerande organisation. De förtroendevalda ska kunna känna att de kan påverka organisationen och att de kan driva medlemmarnas talan. Men det framkom i intervjuerna att de tycker det är svårt att nå ut till medlemmen och engagera dem, förmedla delägarskapet till distrikten och föra en dialog.

"Inte vanligt att få frågor ifrån andra medlemmar, men det händer. Kanske inte en fråga utan i så fall; vad håller de djävla Lantmännen på med? Det är inte lätt att övertyga en negativ inställning. Jag försöker då förklara, kommunikation är det enda man har!" (representant från Sörmland)

"Vi som är förtroendevalda har förstått våra uppdrag men vi har svårigheter med att förmedla delägarskapet i vårt distrikt. Det får vi betyg på när vi diskuterar frågorna" (representant från Värmland)

Distriktsstyrelser är en enkel väg för kommunikation till medlem, eftersom de förtroendevalda rör sig nära medlemmarna i det lokala. De förtroendevalda tycker att samarbetet med den medlemsansvarige fungerar bra och är generellt nöjda med informationen de får från Lantmännen, med undantag för representanten från Skåne. Denne menar att informationen som sker löpande under året kan förbättras och att det krävs kontinuerlig information för att man ska kunna engagera sig och ge något som förtroendevald. Vidare förklarar representanten att det är svårt att söka efter information på egen hand.

"Det finns ingen möjlighet att jag ska söka information och se vad som är aktuellt, bättre att få indikatorer så att man efter hand kan söka information" (representant från Skåne)

Trots att informationen på Lantmännen ofta är bra, krävs det ett tydliggörande vad det är att vara förtroendevald enligt representanten från Växjö. Lantmännen uttalar sig om vad som behövs men inte alltid varför. Förståelsen över att viktiga beslut måste tas högre upp har samtliga informanter, men det är önskvärt att Lantmännen bollar med distriktsstyrelserna om det som kommer beröra lantbrukare i de olika distrikten. De menar att de vill ha ett mer spännande och utmanande uppdrag och mer skarpa frågor, på så sätt höjer man även statusen av att vara förtroendevald.

"Som förtroendevald har jag fått lära mig så mycket mer om Lantmännen".
(representant från Norrbotten)

Det framkom i intervjuerna att man tycker olika om Lantmännen beroende på om man är förtroendevald eller medlem, och att inställningen till Lantmännen har blivit mer positiv sedan de tog sig an uppdraget. Därför finns det en frustration hos de fem förtroendevalda, då de vill utnyttja sin kunskap och sitt engagemang mer än vad de har möjlighet att göra idag.

Det framkom även under intervjuerna vilka kommunikationskanaler som de förtroendevalda upplevde som viktigast och effektivast. Telefonen var för flera den viktigaste kanalen, eftersom det är behändigt och går snabbt. Men för en generell medlem antog de förtroendevalda att den viktigaste kanalen är Grodden och säljaren. Det personliga mötet, e-post och sms nämndes som effektivast. Distriktens lokala informationsblad tycker ett par var viktig, om syftet är att informera lokalt. Applikationer var de samtliga lite tveksamma till men menade att det var bättre än hemsidan om applikationen innehåller individuell information.

"Appar är bättre än hemsidor. När man loggar in på appen kan man göra den mer specifik för en själv, med exempelvis information och foderbeställning".
(representant från Växjö)

Vikten av att man som lantbrukare ska hitta allt på samma plats, då tidsutrymmet för informationssökning är begränsad, blev tydligt under intervjuerna.

"En applikation kan fungera jättebra, men allt ska finnas där. Inte ett till system som jag måste kolla av utan allt samlat". (representant från Skåne)

Ägarmätningar

Ägarmätningar (Nöjd-Ägar-Index, NÄI) är en metod Lantmännen använder för att mäta medlemmarnas inställning till Lantmännen. Den genomförs vartannat år och ska ge ett samlat betyg på hur nöjd man är som medlem i Lantmännen. Förutom primärintressentens inställning till Lantmännen får föreningen en kartläggning på hur pass förankrade kommunikationskanalerna är hos medlemmen. Nedan följer två modeller från enkätundersökningar gjorda under 2011 och 2013.

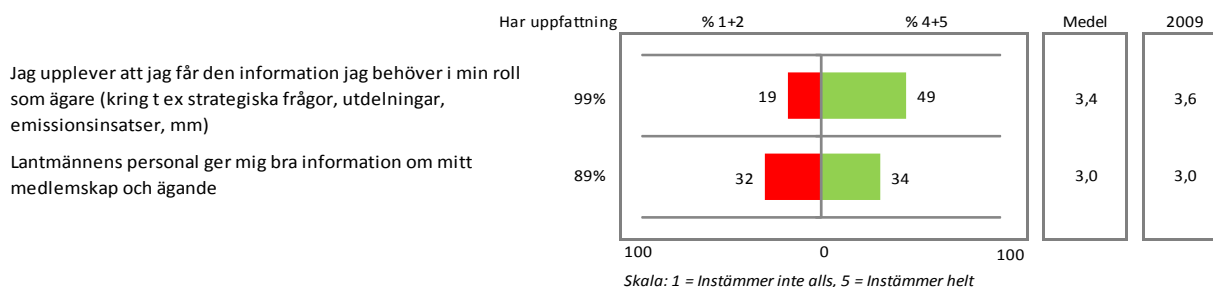


Bild 3: Lantmännens ägarundersökning 2011

I modellen ovan (bild 3) ställs två påståenden som Lantmännens ägare ska ta ställning till. Svaren mäts på en skala 1 till 5, där 1 betyder instämmer inte alls och 5 betyder instämmer helt.

Ägarnas svar på påståendet; *Jag upplever att jag får den information jag behöver i min roll som ägare* (kring t ex strategiska frågor, utdelningar, emissionsinsatser), blir svarsfrekvensen av 99 % som hade en uppfattning ett *medel* på 3,4. När mätningen gjordes 2009 blev medelvärdet 3,6. Därmed har nöjdheten sjunkit med 0,2.

Ägarnas svar på påståendet; *Lantmännens personal ger mig bra information om mitt medlemskap och ägande*, blir svarsfrekvensen av 89 % som hade en uppfattning ett *medel* på 3,0. När mätningen gjordes 2009 blev medelvärdet 3,0. Därmed har det inte skett någon förbättring eller försämring.

Modellen kommer vidare i texten att ifrågasättas och analyseras ytterligare, under kapitlets diskussion.

INFORMATION

(svar i %)

Genom vilka kanaler tar du del av information från Lantmännen i din roll som ägare?

	Totalt	Nord	Öst	Väst	Syd
Via Grodden	69	79	71	61	72
Via www.lantmannen.com	50	42	60	39	52
Via mitt distrikts lokala informationsblad	37	39	41	40	29
Via årsredovisningen	24	24	25	15	31
Via distriktsstämmor och andra ägarmöten	26	27	28	21	28
Via Lantbrukspressen t.ex Land, ATL, Jordbruksaktuellt	70	73	73	71	65
Via säljare	61	58	63	61	60
Annat	6	6	7	4	8

Annat: reklamutskick, kollegor i branschen, sms, kontakter med koncernledningen, distriktstyrelsen.

Bild 4: Lantmännens NÄI 2013

I modellen ovan (bild 4) presenteras svaret på *vilka kanaler ägarna tar emot information från Lantmännen*. Man kan utläsa att informationstidningen Grodden, lantbrukspress samt säljare är viktiga kanaler för medlemmen, totalt sett men även i samtliga regioner. Lantmännens hemsida visar en mer splittrad bild, som kanal används den som informationskälla frekvent i en region, men mindre i en annan. Modellen visar att årsredovisningen, distriktsstämmorna, distriktets lokala informationsblad och annat, dvs. reklamutskick, kollegor i branschen, sms, distriktsstyrelsen och kontakter med koncernstyrelsen, inte uppfyller sin förväntade funktion.

Årsredovisningen, distriktsstämmorna och andra ägarmöten innehåller grundläggande och väsentlig information för ägarna i Lantmännen. Hur ska Lantmännen göra dessa mer intressanta och öka förståelsen att de har stor betydelse i rollen som primärintressent?

Tidigare i texten har man blivit informerad om distriktsstyrelsens betydelse för Lantmännen, men från modellen kan man utläsa att den kontakten inte är så betydelsefull för medlemmen när denne inhämtar information.

7. Lantmännens kommunikationskanaler idag

För att informera och kommunicera mellan koncernen och deras intressenter finns idag en rad kommunikationskanaler som Lantmännen använder sig av. Dels för komplettering och dels för att samtliga primärintressenter ska kunna nås. Lantmännens kommunikationsmetoder fungerar förutom som informationskällor, även till att minska avståndet mellan berörda aktörer. Eftersom Lantmännen är en nationell koncern med internationella affärer är kommunikationskanalerna ett sätt att verka globalt, både lokalt och globalt.

Kommuniceras till allmänheten

- Lantmännens hemsidor - Lantmännen har två hemsidor med olika inriktningar. *Lantmannen.se* riktar sig till konsumenten, där presenteras allt från en beskrivning av föreningens ansvar, till tävlingar, recept och aktiviteter. Denna sida skiljer sig genom att den vänder sig till en annan kundgrupp förutom medlemmarna. *Lantmannen.com* ger en presentation av föreningen med ekonomisk information, organisationsförändringar, aktuella händelser inom föreningen och nyheter. Där hittar man kontaktuppgifter, företagsbeskrivning, lediga jobb samt press. Lantmännen använder sig av en enhetlig layout, med gröna inslag och en tydlig struktur, på samtliga hemsidor. Men samtidigt förmedlar föreningen olika känslor vid första intrycket, vilket kan bero på att de två hemsidornas olika syften.
- Ekonomisk information - *Årsredovisningen* ger en överblick hur Lantmännen har utvecklats under året, vilken kompletteras med *delårsrapporter* som publiceras på tertialbasis var fjärde månad. *Årsredovisningen* 2012 är en publikation på 148 sidor, som även publiceras på *lantmannen.com*. *Årsredovisningen* är omfattande och innehållet beskriver och analyserar Lantmännen verksamheten under det gångna året. Den har en tydlig struktur med hjälp av färger och olika textstorlekar, trots mycket text, modeller och siffror. Det kan

förbättra intrycket som annars kanske förmedlat komplexitet för en person som inte har intresse eller stor kunskap inom ekonomi.

Lantmännen ser emellanåt sin information som investerarrelationer och menar att efterlikvid, återbäring och utdelning är väldigt kopplat till medlemskapet. Medan investeringsinformation är kopplat till specifika uppdrag, som att sälja aktier, förlagsandelar och till viss del marknadsföra emissionsinsatser.

- Press - *Lantbrukspress* så som ATL och Land publicerar varje vecka färskt nyheter. ATL publicerar förutom nyheter även affärsrelaterad information, som riktar sig till jord- och skogsägare, men även för andra som bedriver ekonomisk verksamhet på landsbygden. Land möter en bredare målgrupp och skriver om djur och natur så som hus och trädgård. Eftersom målgruppen för lantbrukspress är bred når informationen många. Det som förmedlas i dem kan anses vara trovärdigt. Det kan bidra till att man inte reflekterar över informationen, samt att det ofta finns referenser som tynger texten. Lantbrukspressen kan publicera nyheter/händelser som berättats från en synvinkel, därmed saknas en nyanserad bild. Det positiva med lantbrukspressen är att de bevakar de gröna näringarna och många gånger rapporterar om värdefull information.

Kommuniceras till medlemmar

- Lantmännens medlemstidning - *Grodden* är en medlemsförmån som ger läsaren nyheter och bakgrundsinformation om det som händer inom Lantmännen just nu. Det är en informationstidning i A3 format som kommer hem i brevlådan till Lantmännens samtliga medlemmar fem gånger om året. *Grodden* varvas med ekonomi, nyheter, porträtt, omvärldsbevakning och framtidsutsikter samt annonser, all information är om och för Lantmännen. Den orienterar medlemmen i Lantmännen som förening, genom reportage med styrelseledamöter, medlemmar och anställda tydliggörs bredden och det aktuella. I det fjärde numret, som utgavs tidig höst i år, fanns reportage om skörden

2013, bland annat ”en dag på spannmålsmottagningen”. (lantmannen.com⁶, 2013-11-20) Med *Grodden* krymper avståndet mellan medlem och företaget, eftersom man blir uppdaterad och informerad om koncernen som verkar nationellt och internationellt. En bred målgrupp nås vilket också är resurseffektivt.

- Fysiska möten är *stämmor*, *fullmäktige*, *distriktskonferenser*, *ägarmöten*. De är fysiska möten där information om bland annat organisationsförändringar, demokrati och inflytande berörs. De fysiska mötena har gemensamt att de ger utrymme för uppdatering samt informations- och erfarenhetsutbyte, men deras verkliga syfte är skilt. På *ägarmöten* diskuteras aktuella frågor kring Lantmännen. Det kan vara hur ägarorganisationen ska se ut i framtiden men också om Lantmännens industriverksamhet och framtida planer. *Stämmorna*, både föreningens och distriktens, är distriktens viktigaste möte. Medlemmarna får aktivt vara med att bestämma bland annat styrelse och valberedning, och därmed utgör stämmorna grunden för ett demokratiskt distrikt.
- *Distriktets lokala informationsblad* är för distriktens medlemmar om distriktet. Det är distriktsstyrelsen som står för framställningen av bladet med stöttning från medlemsansvarig på Lantmännen. Denna kanal kan vara ett komplement och en möjlighet att lokalanpassa, eftersom det som är aktuellt i ett distrikt är kanske ovanligt i ett annat. Idag framställs informationsbladet flera gånger per år i många distrikt, medan i andra distrikt utförs inga.
- *E-post* är en individuell lösning för informationsutbyte mellan distriktens ledamöter, mellan medlemsansvarig och ledamot samt när viktig information från Lantmännen ska nå de förtroendevalda snabbt och enkelt.
- *Sms* är en individuell lösning som används för att snabbt få ut information, det är en kanal som gör en uppmärksam om vart man

ska läsa vidare samt skickas påminnelser om exempelvis ägarmöten eller foderleveranser via sms.

- *Ägarnätet* ”Mina sidor” är en individuell sida för kunden/leverantören (medlemmen) där information om bland annat utdelning så som årsbesked, medlemsbesked och emissionsinsatser finns. Här kan man även exempelvis beställa foder, gödning och följa priser.
- *Inloggade sidor* är en plattform för förtroendevalda, vilken innehåller bland annat protokoll, möteskalender och presentationer från distriktskonferensen.

8. Diskussion

Studiens syfte är att förbättra kommunikationen mellan Lantmännen och deras intressenter. I kapitel fem besvarades frågeställningen hur andra föreningar arbetar med ägarkommunikation. I kapitel sex återskapades de förtroendevaldas tolkning av Lantmännens ägarkommunikation, följt av hur kommunikationen fungerar på Lantmännen idag. Dessa frågeställningar kommer att utvecklas och diskuteras vidare i följande text.

Påverkande faktorer

Vad påverkar hur medlemmen tar till sig information? Det är flera saker som påverkar kommunikationen med medlemmar i en organisation. Den insamlade informationen i detta examensarbete visar att främst tid, värdering och trovärdighet är påverkande faktorer. Det finns ytterligare förklaringar som tydliggörs i kommande text, som alla tillsammans är betydande för kommunikationens kraft.

Hur information tas emot i grunden kan avgöras av två saker. Den första är hur relevant frågan upplevs av mottagaren, medan den andra faktorn är hur budskapet utformas enligt "the medium is the message". Att överlägga hur och om Lantmännen förmedlar budskapen i rätt form är en åtgärd. Att meddelandets form kan avgöra hur meddelandet i sin tur tolkas, anser jag ha betydelse då exempelvis en nyhet som kommuniceras genom en fysisk dialog gör informationen mer personlig, än om du läser det på internet eller i lantbrukspress som riktar sig åt alla. Det behöver inte nödvändigtvis vara informationen som är problemet, det kan också vara hur informationen förmedlas.

Tid

Kooperativ har idag flera utmaningar, där tiden är en av dem. Det framkom i intervjuerna att tiden är dyrbar för medlemmarna. Idag är många lantbrukare mer entreprenörer än bönder. (www.lrf.se¹, 2013-10-04) De driver lantbruk och förhandlar vid inköp men behöver också omvärldsuppdateras kring

affärer och spannmålspriser utomlands. Samtidigt ska de vara delaktiga i de föreningar de är medlemmar i. Hur ska tiden räcka till?

"Våra kunder på Landshypotek är ofta medlemmar hos er, Arla och Södra. Det är samma folk, man kan inte springa på medlemsmöten varje vecka. Måste se en kollektiv styrka i detta, vi är jord- och skogsbrukare gemensamt och vi måste vända oss ut till samhället gemensamt." (Tomas Uddin, Landshypotek)

Informationschefen på Landshypotek föreslår att lantbruksorganisationerna ska samarbeta mer än vad de gör idag. Framöver tror jag det blir allt viktigare att samarbeta med andra kooperativa föreningar, och vara ödmjuk med att lära andra om kunskapen var och en besitter. Kooperativ grundar sig i samverkan.

Lantmännen har ambitionen att komplettera inloggade sidor och använda e-post till samtliga förtroendevalda, för att lättare nå ut till dem. Från intervjuerna kan jag konstatera att kommunikationskanalen kan vara avgörande hur man som förtroendevald tar till sig informationen ("the medium is the message"). Representanten från Sörmland läser Lantmännens tertialrapport eftersom den skickas direkt till dennes e-post. Eftersom personen är förtroendevald finns även andra anledningar till att läsa materialet; *"... det kan komma någon som frågar mig om det, då måste jag veta. Ju mer man vet, desto roligare"*. Att Lantmännen kompletterar inloggade sidor med e-post kan vara bra för att göra förtroendevalda observanta, men samtidigt är inloggade sidor en kommunikationskanal där informationen kan vara samlad och tydlig. Således borde man underbygga inloggade sidor, och hitta skäl för att förtroendevalda ska söka sig dit, istället för att göra den mindre betydelsefull.

Det framkom i mina intervjuer med de förtroendevalda att medlemmen tycker det är svårt att söka information, på grund av tiden det kräver. All information som förekommer vill medlemmen ska kommuniceras lätt, smidigt och samlat. De förtroendevalda efterfrågar endast en inloggning för samtliga roller, en sammankoppling, och menar att det kan öka användningen av en plattform på internet. Att exempelvis ägarnätet ska känna av att personen är förtroendevald och därmed sköts sidbytet av datorn

istället för att medlemmen ska behöva logga in och ut mellan ägarnätet och inloggade sidor på Lantmännen. Att samordna kommunikationskanaler för att minska eventuella komplikationer och bli mer tidseffektivt anser jag vara en bra idé, för dagens och morgondagens lantbrukare. Lantmännen bör därmed samordna en mötesplats för samtliga medlemmar som innehåller för dem löpande angelägen information, i rollen som kund och ägare.

Förutom att tiden många gånger är begränsad hos lantbrukaren så är även timing viktigt i relation med medlem och förtroendevald. Det framkom i intervjuerna att information som under året kommuniceras behöver göras vid rätt tidpunkt för att medlemmen ska vara mottaglig. Om företag ska informera om exempelvis priser, är det lämpligt att göra när medlemmar vill skriva kontrakt. För att kunna fullfölja sitt uppdrag som förtroendevald och förklara för andra medlemmar när förändringar sker, är det viktigt att de har rätt information och får den i rätt tid. Således är det viktigt att de blir informerade om händelser på Lantmännen innan lantbrukspress, med undantag för speciella affärer och förändringar. Representanten från Skåne menar att det en princip sak att Lantmännen möjliggör att de förtroendevalda blir informerade, även om det bara är en timme innan alla andra.

Intressen

Intresse påverkar också hur primärintressenten väljer att disponera sin tid. Intresse kan påverkas av kunskap. Årsredovisningen är ett tydligt exempel. Trots tidsbegränsning tror jag att den som har intresse för exempelvis ekonomisk information ändå hade läst årsredovisningen. Men det är svårt att få intresse för årsredovisningen om kunskapen är låg.

Det framkom i intervjuerna att de förtroendevalda har stort intresse för Lantmännen, och att det har ökat allt eftersom de får mer kunskap. Representanten från Norrbotten menar att även om medlemsvården är bra, finns inte intresset hos alla medlemmar;

"Att man inte alltid når fram, exempelvis folk är intresserade av varierande grad. En del tycker det krävs mer än att vara del i företaget, en del bryr sig inte alls och en del vill bara ha affär." (representant från Norrbotten)

Mottagaren måste, förutom att informationen levereras vid rätt tidpunkt, vara intresserad av att ta emot informationen menar Södra Skogsägarnas informationsdirektör. Som exempel förklarade han att det är först när det händer något som man vill söka information. Att tendensen till att söka information ökar när det finns skäl menade också Arlas ägarkommunikationschef. Deras ägarnät växer idag stadigt, eftersom medlemmen nu även kan se uppgifter om sin egen mjölk på plattformen. De kan få uppgifter om kvalitet, pris och mängd på mjölken de levererade dagen innan. Det är för Arla en fördel, jämfört med Lantmännen, att alla ägare är leverantörer. Därmed finns det ett ekonomiskt intresse att ta del av informationen, vilket inte finns på samma sätt i Lantmännen. Lantmännen behöver finna andra skäl som gör att medlemmen vill söka information.

Värderingsförskjutning

En annan utmaning är att det idag syns skillnader mellan lantbrukarnas värderingar och de värderingar som är grunden för de lantbrukskooperativa organisationerna (Hakelius 2006). Åldern hos lantbrukaren påverkar värderingsförskjutningen. Idag går trenden mot självständighet och ekonomisk effektivitet, vilket inte stämmer överens med den kollektiva grundteorin. Forskaren Karin Hakelius förklarar att de äldre lantbrukarna är mer lojala och engagerar sig i föreningarnas organisation än de affärsinriktade yngre. Detta yttrar sig i deras beteenden genom att handla på andra marknader och benägenhet att engagera sig i styrningen av föreningen. (Hakelius 2006)

Lantmännen strävar efter att ha goda relationer med samtliga medlemmar, vilket är viktigt eftersom de då har målsättningen att alltid bli bättre i sin ägarkommunikation. Men samtidigt måste Lantmännen acceptera att medlemskåren visar tendens till förändrat beteende, och att vissa medlemmar inte har möjlighet att engagera sig utan endast vill ha en affärsrelation idag.

"... hur vi ska nå medlemmen och få fler frågor är 10 000 kronors frågan, vi frågar om det varje möte. Vi kanske får nöja oss med vad som är. Vi får koncentrera oss

på de 50 personer som kommer. Engagemanget måste komma inifrån.”
(representant från Norrbotten)

Representanten från Skåne menar att det är bättre att ha en liten grupp engagerade medlemmar och därför är det första steget att gå mot större distrikt. Att förändra traditioner och värderingar är en kontinuerlig process som kräver tid men, *”... föreningarna måste anpassa sin verksamhet efter hand som de nya värderingarna blir allt starkare i medlemskåren”* (Nilsson och Björklung 2003). För framtiden kan det finnas skäl men också möjligheter att genomföra ändringar i de lantbrukskooperativa organisationernas strukturer menar forskaren Hakelius. Det kan vara förändringar som i framtiden leder till ändrade stadgar och genom att diskutera stadgarna närmar man sig också demokratifrågor. Är det hållbart att tillhandahålla god service åt alla lantbruk, stora som små? Kan Lantmännen hitta vägar för att engagera mer gynnsamma medlemmar, de medlemmar som är en betydande affärspartner för Lantmännen? En annan förändring är att anpassa kommunikationen för individen, vilket inte kräver stadgeändring utan resurser.

Det krävs dock försiktighet när man förändrar, eftersom det kan förskjuta den kooperativa grundidén. En grundläggande motsättning präglar Lantmännen, mellan den kooperativa idén och behovet av att driva verksamheten affärsmässigt. Representanten från Värmland menar att kooperativ behövs och skapar balans på marknaden.

”Kooperation är viktig för lantbruket. Det balanserar och jämnar ut och sätter en bottennivå. Något som de andra aktörerna måste gå över om de ska få affären.”
(representant från Värmland)

När ett lantbrukskooperativ växer sig större, kan de komma att bli marknadsdominerande. En förtroendevald menar att marknadsandelarna motsvarar nöjdhet, men också att andelarna inte har någon betydelse om man inte tjänar några pengar som primärintressent. Istället kan marknadsmakt som följd av stordrift, medföra risk för missbruk. (Nilsson 2011) De kooperativa principerna kan påverka att föreningarnas volymer ökar, och samtidigt förhindra risken till missbruk av marknadsmakt. Genom

exempelvis *frivilligt och öppet medlemskap*, kan lantbrukaren lätt komma in och ur föreningen.

Ålder

Är det ägarfrågan som även kommer vara aktuell i framtiden? Lantmännen bör kontinuerligt kommunicera med sina primärintressenter enligt intressentteorin, för att ha möjligheten att tillgodose deras krav och förväntningar. (Deegan och Unerman 2006)

Mediets betydelse som budskapsbärare, enligt McLuhan, tydliggörs vid utveckling då digital infrastruktur kan vara mer betydelsefull än den postburna, eftersom den yngre generationen ser teknisk utveckling som en möjlighet och kommunicerar gärna på internet. Medlemschefen på Lantmännen tror inte man kan dra en generell slutsats, den yngre generationen behöver inte rekommendera tekniska lösningar framför postgång vid kommunikation med Lantmännen. Södra Skogsägarnas informationsdirektör uppfattar nätet som snabbt och ett bra arkiv men tycker att informationen blir smakligare förpackad i tidningen. Ägarkommunikationschefen på Arla menar att man inte har råd att tappa kontakten om man utesluter någon kommunikationskanal. Hon beskriver att när en eller annan medlemstidning dimper ner i brevlådan är det en konstant påminnelse om att relationen med företaget finns. Hon läser den aldrig och skulle klara sig utan, men frågan är om företaget skulle klara sig utan.

"Varje gång bladet kommer är det ett slags handslag." (Ulrika Gyllenvik, Arla)



Bild 5: Handslag, ClipArt

Ägare eller medlem?

Hur vi väljer att definiera primärintressenten är en provocerande och aktuell fråga, och beroende hur vi benämner kan rollen påverkas. Somliga primärintressenter identifierar sig som medlemmar, medan andra identifierar sig som ägare. Detta kan påverka hur de kommunicerar och tar till sig information. De förtroendevalda jag har fått möjlighet att intervjua tycker att ägarskapet behöver förmedlas och förtydligas så att ägaren förstår att denne faktiskt är ägare. De förtroendevalda antar att det finns samband mellan engagemang och ägarkänsla:

"Jag trodde att fler ringde med synpunkter. Det hänger nog samman med att man har svårt att se sig själv som ägare" (representant från Sörmland)

När nyttjarrollen är mer central än ägandet, har beslutsfattandet större chans att överlåtas till ledningen för företaget. Om dialogen med medlemmarna uteblir kan det därmed bli svårt för företaget att fatta rätt beslut. Representanten från Skåne tycker inte om ordet medlem. Denne menar att man inte ska agera som en medlem utan som ägare, eftersom man inte är medlem i en klubb utan tjänar pengar och får avkastning som ägare. En ung lantbrukare förklarar däremot i en intervju att när man pratar om ägarrollen

och vad man som ägare får ut av det kooperativa företaget denne är medlem i, blir kopplingen till aktiebolag för nära. Istället behöver man diskutera medlemsnyttan och vad som är bra med bondesamverkan och framtiden för den. (www.lrf.se² 2013-11-10)

"På ren svenska skiter jag i "ägarperspektivet", om jag vore intresserad av det kan jag lika gärna satsa på börsbolag med maximal avkastning på satsat kapital. Jag vill inte ha utdelning på mitt kapital, jag vill ha medlemsnytta." (ung lantbrukare)

Idag pratar de kooperativa föreningar mer om investerarrelationer, vilket jag tror kommer att öka än mer, därmed är det mer naturligt att benämna sina intressenter som ägare istället för medlem. Men är denna utveckling något som gynnar eller missgynnar den kooperativa grundidén.

Trovärdighet

"De förtroendevalda har en trovärdighet som inte de anställda har. De är en medlem själv och säger de att saker är bra så lyssnar andra medlemmar. De uppfattas som mer objektiva än en anställd". (Magnus Berg, Södra Skogsägarna)

Lantbrukspress är en extern informationskanal, men Lantmännens medlemmar uppdateras och hämtar gärna information därifrån. Det är därför viktigt för Lantmännen att ha en god relation till journalister och lantbrukspress för att kunna påverka hur bilden av organisationen kommuniceras offentligt. *"... mycket av bilden präglas av vad som står i lantbrukspress, hur saker tolkas av pressen präglar hela bilden."* Medlemschefen på Lantmännen menar att det alltid är lättare när ett budskap kommer från någon annan än från Lantmännen, därför är det viktigt för föreningen att ha en god relation och ett bra samarbete med lantbrukspress så att de exempelvis vet vem de ska prata med och förlita sig på den informationen.

Det framkom vid informationsinsamlingen att metoder som används för kommunikation kan vara mer eller mindre trovärdiga för medlemmen. De moderna lösningarna kan uppfattas krångliga, medan de traditionella är enligt informanterna mer lättillgängliga. Grodden är betydelsefull för de förtroendevalda, både ur ett trovärdighets- och tidsperspektiv. Representanten från Värmland menar att *"... det gör mycket att Grodden ligger vid kökssoffan"*. De förtroendevalda som har intervjuats var överens om

att information levererad i pappersform har större chans att läsas än information via internet. Grodden förmedlar för medlemmen viktig information som Lantmännen borde ta till vara och utveckla. Att publicera ett flöde (blogg) som motsvarar Grodden på internet ökar chansen till återkoppling och dialog. I bloggen kan intressenten omedelbart svara genom att kommentera inlägget/artikeln. Då kan även Lantmännen lättare säkerställa att de når ut med sitt budskap i Grodden.

Medlemschefen på Lantmännen berättade att de medvetet förbereder för förändringar som de vet kommer komma genom att informera i Grodden, med flera reportage om exempelvis EMV (egna märkes varor) och internationalisering. I Grodden finns en medveten röd tråd som många inte vet finns. Läsaren tenderar här att uppfatta det uppenbara, men inser inte den underliggande förändringen. När intressenten fokuserar på informationen istället för budskapet menar McLuhan att de strukturella förändringarna som kan ske är svåra att uppfatta. Vad Lantmännens strategi faktiskt innebär medförde funderingar, kan det medföra att Lantmännen kan förlora trovärdigheten eller kanske det underlättar en övergång och förändring?

Idag är det väldigt viktigt att ha en dialog med sin målgrupp, således har de sociala medierna blivit mer inflytelserika. De intervjuade företagen har mer eller mindre utvecklad kommunikation via sociala medier. Fördelen med sociala medier ur mina informanternas synvinkel är att dialogen finns på den arenan som medlemmen kanske redan rör sig på, exempelvis facebook, istället för att behöva logga in på ägarnätet och/eller inloggade sidor för att bedriva en dialog. Med sociala medier kan man fånga upp viktiga budskap och ta temperaturen. De traditionella kommunikationskanalerna når många och det gör såväl de sociala medierna men de når framför allt snabbt. Kommunikationschefen på Landshypotek menar att den äldre organisationsformen där kommunikationen sker inifrån företaget och ut inte fungerar i dagens samhälle.

"Man måste vara på platser där medlemmar och kunder är. Då är man mer jämbördig. En social plats på nätet kommer bli den framtida informationskanalen"
(Tomas Uddin, Landshypotek)

Förändringar kräver tid, men i framtiden kan nätbaserade kommunikationskanaler bli som de traditionella kanalerna idag - trovärdiga, lättillgängliga och genuina. Men man ska vara försiktig med att förändra mycket i snabbt takt, för att medlemmen inte ska förlora förtroende och känslan av att vara delaktig i en förening. Enligt "the medium is the message" är det först efter en förändring som den strukturella påverkan blir tydlig, konsekvenserna av mediers teknologiska lösningar. Framtidens kommunikation med mer digital aktivitet kan däremot problematisera för landsbygdsutveckling. Utan infrastruktur som internetuppkoppling är det i stort sett omöjligt att bedriva en verksamhet på landsbygden. Genom att bevara vissa mötesformer och kommunikationskanaler bevarar man också traditionen.

"Jag är en stolt ägare av Lantmännen, eftersom det är ett av få företag som är ägt av svenska bönder" (representant från Skåne)

Individanpassad kommunikation

Eriksson menar att alla människor är unika och därför behövs individanpassad kommunikation (Eriksson 2007). Vi kan konstatera att olika medlemmar har olika behov och det framkom i mina intervjuer att medlemmarna inhämtar information olika. Men det finns generellt inte resurser att individanpassa ytterligare än vad Lantmännen gör idag.

Ägarkommunikationen hade kunnat påverkas positivt av att delas in eftersom medlemmar har olika behov. Behoven beror lite på var i cykeln lantbrukaren befinner sig, om personen är ung och nyinvesterar eller håller på att trappa av. Medlemschefen på Lantmännen menar att de kanske behöver bli duktigare på att nå en viss målgrupp. De som är på ålderns höst behöver antagligen inte information om hur man handlar med emissionsinsatser, de behöver snarare information om att det börjar bli dags att sälja. Den yngre generationen, som är mer affärssinnade och aktiva, kan behöva bemötas mer lockande med erbjudanden och information som är relevant för dem. De som exempelvis handlar mycket med Lantmännen och har utrymme att investera kan inbjudas till träffar för att diskutera insatser och annan ekonomisk information. Landshypotek delar in sina kunder och har investerarträffar (VIP) för de som har investerat fyra procent (av lånat

belopp) i banken eller har möjlighet till det, efteråt följs gruppen upp för att se resultatet av träffarna. Intressentteorins två inriktningar visar sig i föreningarna. Lantmännen skiljer inte intressenterna åt beroende på storlek eller vilket inflytande de har på föreningen, medan Landshypotek delar in för att försöka tillgodose de betydelsefulla intressenterna. Lantmännen har möjlighet och utrymme för att dela in efter hur stark intressenten är, men gör det inte idag på grund av deras sociala ansvar och demokratin i föreningen. Lantmännens medlemschef menar att det går lite emot principen, en medlem har en röst och det ska vara demokratiskt.

"... vad har vi för rätt att använda våra register mot våra medlemmar? Det är ett stort ansvar när man börjar tycka, om hur medlemmarnas avräkningar och insatser ser ut, så man inte går på en mina." (Anna Carlström, Lantmännen)

Lantmännen vill ha mer kontakt med sina medlemmar men kan inte tillgodose allas behov. En resurseffektiv åtgärd där Lantmännen kan individanpassa, är genom en metod Arla använder sig av. Metoden innebär att varje medlem kan markera på hemsidan vilken sorts information de vill ha. När exempelvis Lantmännen publicerar en nyhet och en lantbrukare har klickat i att denne vill ha information om det ämnet så skickas e-post om det till personen i fråga. Förslagsvis kan detta även komma att gälla kanaler, hur medlemmen vill ha sin information och de kanaler man inte önskar att använda låter man stå omarkerat. Eftersom Grodden innehåller väsentlig information och är en medlemsförmån behöver den vara obligatoriskt, medlemmarna kan därmed inte välja bort den. Däremot kan det lokala informationsbladet vara ett alternativ. Lantmännen visar då genom att kontinuerligt möta medlemmens efterfrågan att de, enligt intressentteorin, eftersträvar nöjda intressenter och har samtidigt förståelse för att kanalen har betydelse vid informationsinhämtning, enligt "the medium is the message".

En anpassning kan krävas för att nå den blivande medlemmen, vilken är en målgrupp som man många gånger glömmer. Informationsdirektören på Södra Skogsägarna menade att det är svårt att nå den eventuellt blivande medlemmen eftersom all information går till den nuvarande medlemmen. Detta kan bli ett problem när generationsskiften görs högre upp i åldern. Södra Skogsägarna har därmed informationsmöten och aktiviteter som

välkomnar alla, på så sätt blir det lättare att fånga upp den blivande medlemmen. Eftersom det kontinuerligt sker generationsskiftet i Lantmännens medlemskår behöver man hitta vägar för att bemöta morgondagens primärintressenter. Öppna möten underlättar för icke direkta medlemmar att medverka och en offentlig inbjudan kan skapa mer intresse och engagemang.

Medlemsnytta

Lantmännen är en koncern med stora marknadsandelar i Sverige. Genom att de är en stark kooperation kan de erbjuda sina medlemmar konkurrenskraftiga priser. Lantmännen är i sin tur beroende av sina medlemmar för att driva verksamheten vidare, föreningen bygger på att medlemmarna handlar av och levererar till dem. Det finns därmed ett ömsesidigt beroende. Medlemmen är en primärintressent, enligt intressentteorin behöver således företaget skapa värde för medlemmen för sin fortsatta framgång och existens. För att skapa värde för medlemmarna behöver Lantmännen informera så att denne förstår vad nyttan med organisationen är, vart organisationen är på väg och varför vissa åtgärder vidtas.

Lantmännen skapar värde genom att tydliggöra medlemsnyttan. Men det finns ingen utformad medlemsnytta på Lantmännen idag menar medlemschefen, förutom att medlemskapet ska bidra till lönsamhet på ägarnas gårdar och maximera avkastningen på ägarnas kapital. För att förklara medlemsnyttan behöver Lantmännen vara en vass affärspartner, utöver ett fungerande medlemskapet med flera positiva aspekter menar medlemschefen på Lantmännen.

”Som företag är vi väldigt välkonsoliderade och medlemskapet är väl fungerande. Sen säger jag inte alltid att affären är det men medlemskapet är väl fungerande, med kopplat till tydlighet med insatser i policy, utdelning, efterlikvid, återbäring.”
(Anna Carlström, Lantmännen)

När man förklarar medlemsnyttan tar den ekonomiska informationen stor plats. Därmed behöver den ekonomiska informationen vara väl bearbetad. Det framkom i intervjuerna med de förtroendevalda att Lantmännen behöver

konkretisera den ekonomiska informationen, eftersom flera förtroendevalda har svårt att förstå den. Att handla med emissionsinsatser är en medlemsnytta men också ett exempel där de förtroendevalda önskar en enkel och överskådlig förklaring, utan krångliga ord. Representanten från Värmland tror att fler medlemmar hade medverkat på ägarmöten om ett tema hade varit ”att äga emissionshandel”, och då marknadsföra det bättre genom att exemplifiera den. Men trots att man utvecklar emissionsinsatser för ökad handel, krävs det också att medlemmen har kapital att handla med.

”Man behöver förändra sättet man pratar på, man måste prata om landsbygdens entreprenörer och möjligheter... vi måste komma ner från pedistalen och vara med i ett samtal som bedrivs där ute, utanför dessa väggar” (Tomas Uddin, Landshypotek)

Södra Skogsägarna har haft medlemsmöten med syfte att föra en dialog med medlemmen kring befintliga tjänster och vad det är för tjänster som skogsbrukaren behöver ha imorgon. De försöker beskriva medlemsnyttan genom att förklara medlemskapet och de olika rollerna – leverantörsroll och ägarroll. Enligt informationsdirektören har leverantörsrollen värden som marknadsmässiga priser, proffsig rådgivning och förmodligen Sydsveriges bästa forskning och utveckling gällande skogsbruket. Medan ägarrollen innebär att medlemmen äger en industri, är delaktig i en koncern och får ta del av de värden, vilket konkret menas med att medlemmen får långsiktig avkastning på leveranserna. Informationsdirektören menar att även om ett annat skogsbolag erbjuder ett annat alternativt bättre pris, måste Södra Skogsägarna förtydliga sitt erbjudande och påvisa att de skiljer sig från andra företag, där aktieägarna får vinsten.

Medlemsnyttan är, förutom den ekonomiska informationen, att man som medlem har möjlighet att påverka. Det ska vara tryggt, bra och lönsamt att vara medlem i Lantmännen, vilket förhoppningsvis medför att medlemmen ska vilja välja Lantmännen även om denne inte har några alternativ.

Samarbete inom föreningen

"Lantmännen har en bild av vad företaget ska göra, men medlemmarna har en annan. Eftersom företaget inte är vad det var för 50 år sedan, behöver man finna varandra igen". (Tomas Uddin, Landshypotek)

Det har uttryckts att Lantmännen och medlemmarna vill olika saker med verksamheten. Det koncernen borde kommunicera till en början är eniga mål för att färdvägen ska bli enklare. (Eriksson 2007) Kommunikationschefen på Landshypotek nämnde att föreningar och deras medlemmar måste ha samma bild av föreningen och framtiden, vilket idag kan skilja sig. På Lantmännen har exempelvis ledningen långsiktiga mål som ska bidra till att föreningen står stark över tid och ge långsiktig avkastning, medan medlemmarna är intresserade av kortsiktiga mål med hög utdelning här och nu. (Nilsson¹, 2011)

"... vi har så många positiva saker vi kan jobba vidare med, men då måste vi jobba tillsammans och ha samma bild om vart företag är och är på väg." (Anna Carlström, Lantmännen)

Att Lantmännen behöver samarbeta bättre kring ägarfrågorna gäller inte minst säljkåren. Säljarna på Lantmännen hanterar ägarna som kunder, därmed faller de inte inom ramen för studien. Men det är ändå viktigt att belysa deras roll som informationsbärare för medlemmen.

Säljaren är för många medlemmar den viktigaste kommunikationskanalen. Eftersom säljaren är den person som möter medlemmen i det lokala är det av största betydelse att de kan bemöta medlemmens samtliga frågor och funderingar på något sätt. Att Lantmännens medlemmar känner att de får bra information i sin roll som primärintressent från Lantmännens personal präglas därmed inte bara av de som arbetar direkt med medlemsfrågor utan även av säljaren. Medlemsfrågor och affärsfrågor behöver i större utsträckning bryggas över igen. Det kan vara smarta små lösningar som gör det enklare, exempelvis länkar från ägar nätet på Lantmännen lantbruk till inloggade sidor samt medlemsservice och tvärtom.

Genom ett utökat samarbete mellan Lantmännen lantbruk och medlemsavdelningen skulle ägar nätverket kunna användas mer effektivt. Jag nämnde tidigare att en mötesplats för samtliga medlemmar bör eftersträvas. Ägar nätverket kan vara en mötesplats, en digital gemensam plattform för medlemmen, vilken också fungerar som en kommunikations- och informationskanal. En plattform där det ska finnas möjlighet att skicka feedback till Lantmännen, uppgifter som är högst väsentligt för medlemmen samt en aktivitetskalender för verksamhetsåret.

Representanten från Växjö menar att de försöker ha en dialog med säljaren och uppmanar denne att bolla vidare ägarfrågor till distriktsstyrelsen. Då kan viktiga synpunkter från medlemmen fångas upp. Lantmännen har en kommunikationspolicy där ägarfrågorna ingår i en del av Lantmännen, därför kan ett ökat samarbete mellan säljaren och distriktsstyrelsen vara en åtgärd som inte kräver strukturförändringar.

”Uppmana säljaren mer att höra av sig. Säljaren ska veta vilka distriktsstyrelsen är.” (representant från Växjö)

Inför distriktsstämmor och andra distriktsmöten önskar ledamöterna i distriktsstyrelsen att representanter från koncernstyrelsen kommer en timme innan till dem. För att träffas, få en personlig kontakt och ställa eventuella frågor. De förtroendevalda uppfattar att det därefter är lättare att ta kontakt med koncernstyrelsen. Koncernstyrelsen är betydelsefull för medlemmarna, de ska kunna ta tillvara medlemmarnas intressen vid beslut, därför bör styrelsen förstärka sin kommunikation med medlemmen och distrikten.

Distriktsstyrelsen

Lantmännens förtroendevalda efterfrågar att uppdraget ska vara ett spännande och roligt åtagande. Det i sin tur kan öka intresset och engagemanget, samt en mer utvecklad relation med Lantmännen. Det behövs mer löpande information under året till de förtroendevalda men även till alla medlemmar, eftersom det ger större utrymme för dem att engagera sig. Av den orsaken att Grodden utges fem gånger per år och distriktens lokala informationsblad många gånger inte blir mer än en tanke.

Idag fungerar Lantmännens förtroendevalda som ambassadörer till respektive distrikts medlemmar, men inte i motsatt riktning, från det lokala tillbaka till Lantmännen. Lantmännen borde därmed i större utsträckning låta de förtroendevalda agera som bollplank och stå för rådgivning mot Lantmännen.

"Blivit mer positiv till Lantmännen sedan jag blivit förtroendevald." (representant från Sörmland)

Detta förstärker Lantmännens behov av att marknadsföra förtroenderollen, eftersom den är en väg till att engagera medlemmar och möjligen få fler nöjda medlemmar. Lantmännen behöver främst berätta om uppdraget på hemsidan, vilket idag saknas, men kan även marknadsföras med hjälp av en broschyr så som Landshypotek gör. Trots att de förtroendevalda har god kunskap om koncernen tror jag att man kan öka kunskapen än mer, vilket även informanterna poängterade. För att de ska känna sig trygga i rollen och representera Lantmännen mer enhetligt i hela landet. Idag skiljer det sig hur de förtroendevalda ser på rollen och hur de förmedlar vidare information från och om Lantmännen i deras distrikt. Samtliga representanter jag har intervjuat utom en, tar ansvar och berättar vidare vid varje tillfälle de möter en medlem.

"Den som inte har information kan inte ta ansvar, den som har information kan inte undvika att ta ansvar" (Robert Taylor)

Det framkom i mina intervjuer att de förtroendevalda vill skapa en bättre kontakt även med medlemmarna, men att de mycket sällan får frågor från andra medlemmar. Detta styrktes även av resultatet i ägarmätningarna. Samtidigt tycker medlemmarna, baserat på ägarmätningen från 2011, att informationen och möjligheten att diskutera medlemskapet och ägandet med de förtroendevalda saknas. De båda parter säger något emot varandra. Representanten från Skåne tycker det behöver bli lättare att föra en diskussion. Representanten menar att all information behöver bli mer koncentrerad, för att medlemmarna ska veta vart de ska vända sig om de har frågor eller vill bli upplysta om vad som händer i distriktet. Direkt återkoppling efter ett förtroenderådsmöte gav representanten från Skåne som exempel, och menar att det saknas ett forum där medlemmarna blir

informerade att mötet har skett samt att distriktsstyrelsen välkomnar frågor och funderingar.

Ett förslag för att informationen ska bli mer samlad för medlemmen är en hemsida för varje distrikt tyckte representanten från Skåne. Den ska enkelt innehålla en tydlig anslagstavla, där informationen är kategoriserad i olika ämnen exempelvis *nyheter, läst, organisation, förtroendevald, ägare*. Anslagstavlan på varje distrikts hemsida kan fungera som en mötesplats där medlemmen kan hämta information, men också diskutera med distriktsstyrelsen och andra medlemmar i det lokala. Detta för att en överbrygga en frånvarande dialog mellan distriktsstyrelsen och medlemmarna. För att diskutera fler lösningar för dialog och bemöta frågan gemensamt mellan samtliga distrikt, kan även ett gemensamt möte under verksamhetsåret anordnas.

Denna form av nya metoder kan komplettera distriktets lokala informationsblad eller till och med att ersätta, eftersom informationsbladet idag inte används i tillräcklig utsträckning som informationskälla. Fördelen med distriktets lokala informationsblad är att informationen har möjlighet att spridas vidare på gården.

Årsredovisning och distriktsstämmor

Bild 4 i bakgrunden visade att årsredovisningen, distriktsstämman, distriktens lokala informationsblad, reklamutskick, kollegor i branschen, sms, distriktsstyrelsen och kontakter med koncernstyrelsen behöver åtgärdas och förbättras. Idag uppfyller de inte sin förväntade funktion och därmed kan viktig information för ägarna utebli.

Det kan bero på flera saker varför inte årsredovisningen fungerar som en utpräglad informationskälla till fler medlemmar. Den kan för medlemmen vara svår att ta till sig och förstå, det kan bero på bristande intresse men även tidsbrist kan vara en anledning bakom det stora antalet som inte läser årsredovisningen. Därför är det viktigt att föreningen hittar alternativa lösningar som kompletterar årsredovisningen, jag anser dock att det inte

behövs några drastiska förändringar eftersom Lantmännens årsredovisning är idag mer än bara siffror och text. Den är utformad med bilder, olika färger och former, vilket bjuder in läsaren – när man väl öppnat den. För att fler medlemmar ska kunna ta årsredovisningen till sig kan Lantmännen utforma en konkretiserad broschyr som är överskådlig och närmre lantbrukarens verksamhet, likt den Arla gör. I broschyren som föder intresse, hänvisar man till årsredovisningen om vidare angelägen information för medlemmen. Medlemschefen på Lantmännen gjorde mig varse om att medlemsbesked och årsbesked är ett kvitto på att medlemskapet lönar sig men att det behöver förbättras och förtydligas eftersom flera medlemmar kan tycka medlemsnyttan är otydlig. Att under ett informationsmöte förklara hur man läser årsredovisning, medlemsbesked och årsbesked tror jag hade varit nyttigt för förtroendevald så som medlem.

Genom att förtydliga den ekonomiska informationen tror jag svarsfrekvensen i ägarmätningarna, kring hur man som medlem upplever att man får den informationen man behöver, kommer att förbättras. Det kan även bidra till att medlemmen i större uträkning tycker att Lantmännens personal ger dem bra information i rollen som primärintressent. Men för att medlemmen ska känna att informationen är bra krävs också ett ökat samarbete inom organisationen.

Distriktsstämmorna är betydelsefulla genom att de är navet för medlemsorganisationen och den demokratiska beslutsprocessen. Intresset för ägarfrågor har minskat och idag är det få aktiva utöver distriktsstyrelsen i distriktet. En åtgärd är därmed att göra distriktsstämmorna nätbaserade. Representanten från Skåne menar dock att Lantmännens ägarkår inte är riktigt redo för nätbaserade val.

"Distriktsstämman ser jag gärna på nätet, men med de ägarna vi har idag är det inte aktuellt. Lantmännen är inte mogen att släppa det fysiska mötet."
(representant från Skåne)

Samtliga chefer jag har intervjuat konstaterar att det personliga mötet är oslagbart och en effektiv relationsbyggande kanal. Det fysiska mötet är en viktig mötesplats, en plats för diskussion, möjlighet till konfrontation och

känsla av samhörighet. Formen för budskapet har stor betydelse enligt McLuhan, därmed borde Lantmännen prova nya metoder vid fysiska möten. Detta kan i sin tur exempelvis motverka ineffektiva distriktsmöten och bringa delaktighet och dynamik. Open Space är en mötesform där deltagarna utformar programmet och organiserar mötet för nyskapande i organisationen. Den skapar möjlighet för kunskaper, erfarenheter och förmågor att uttryckas, som annars inte upptäcks i mindre öppna processer. En förutsättning är att ledningen ser möjligheter i deltagarnas direkta och konkreta delaktighet. (www.openspaceconsulting.com)

9. Slutsats

Att besvara huvudfrågan *hur Lantmännen kan förbättra sin kommunikation till sina nuvarande och kommande medlemmar*, är komplext. Genom att identifiera, kommunicera och använda rätt metod för budskapet kommer Lantmännen att nå primärintressenten. Det krävs även att innehållet har ett värde och är av betydelse för intressenten. Lantmännen rekommenderas att kommunicera mera och att säkerställa kvaliteten i innehållet.

Lantmännen kan genom att använda ett mindre avancerat språk, decentralisera och närma sig lantbrukarens egen verksamhet, bli mer jämbördig med sina primärintressenter och få dem att beröras av föreningen. Lantmännen behöver främst tydliggöra och förenkla informationen de kommunicerar, framför allt den ekonomiska kommunikationen och vad det innebär att vara förtroendevald. Genom att förtydliga föregående exempel påvisar Lantmännen vad lantbrukare tjänar på att vara medlem, att engagera sig och bedriva verksamhet inom den gröna näringen.

Lantmännen behöver också strukturera och värdera sina kommunikationskanaler. Utöver att effektivisera ägarnätet genom att vara en samlad informations- och kommunikationsplattform, finns det goda möjligheter för en komplettering av den postburna informationen på internet. Lantmännen kan nå primärintressenten på ett bättre sätt om det även finns tekniska lösningar till utvalda kommunikationskanaler, så som applikation, sociala medier och distriktshemsidor. Att möjligheten finns, för den som vill bläddra i Grodden hemma i kökssoffan, eller den som vill läsa på internet, gör att medlemmen har möjlighet till individanpassad kommunikation trots att föreningen inte delar in primärintressenterna aktivt.

Det finns anledning att med konkreta åtgärder fördjupa dialogen till primärintressenten. I texten har åtgärder som nya arenor för kommunikation, annorlunda mötesformer och samordning diskuterats. Engagemanget för den kooperativa verksamheten skulle förbättrats men även att relationen kan öka mellan lantbrukare samtidigt som man skapar en tydligare arena för gemensamma frågor. Om metoderna varierar kan även ineffektiv

kommunikation motverkas genom att fler primärintressenter deltar och bidrar, både gammal som ung. Med liknande förändringar kan kommunikationen återfå dynamiken och primärintressenterna återfå engagemanget.

Att primärintressenten ser Lantmännen som en helhet präglar Lantmännen varje dag. Således är det viktigt att alla delar i företaget jobbar tillsammans och har rätt sorts information. Hur samarbetet kan utvecklas mellan Lantmännens koncerngemensamma funktioner som ägarkommunikation med lantbruk och maskin kan bli utgångspunkt i fortsatt forskning. Att undersöka hur de i framtiden kan förhålla sig skulle vara intressant och givande för Lantmännen.

Sammanfattningsvis förespråkar jag nedanstående förslag till åtgärdsplan för Lantmännen.

10. Åtgärdsplan

Förtroendeuppdraget

- Bygga stolthet kring uppdragen som erbjuds på Lantmännen.
- Uppdatera och ge de förtroendevalda mer information samt använd dem som bollplank i en större utsträckning.
- En kompetenshöjning hos ledamöterna i deras roll som förtroendevald. (Några av informanterna har t.ex. svårt att förklara/förstå emissionsinsatser samt annan ekonomisk information)
- Förklara förtroendeuppdraget på hemsidan och med en broschyr (Möjligheten ökar att fler primärintressenter får intresse för uppdraget).
- Marknadsför förtroenderollen för att få fler engagerade (låt de nuvarande förtroendevalda vara delaktiga i en kampanj).
- Mer löpande information under året, framför allt till förtroendevald men även medlem. Kunskap föder intresse.
- Utöka kontakten mellan distriktsstyrelsen och koncernstyrelsen.
- Lägg grund för en ömsesidig kontakt mellan lantbrukssäljarna och distrikten.

Primärintressenten

- Det är viktigt att Lantmännen har en strategi och en enhetlig bild om vad primärintressenten ska identifiera sig med, ägare eller medlem?
- Undersök vad som gör primärintressenten stolt att vara med i Lantmännen och använd det för att förbättra kommunikationen.
- Ägarskapet behöver förmedlas, så att man agerar som en ägare (förtroendevalda anser att detta ökar aktiviteten).
- Marknadsför och klargör motionernas effekt (ett sätt att förbättra ägarskapet).
- Ta tillvara primärintressentens erfarenheter och kompetens.
- Intressanta och aktuella teman som lockar fler primärintressenter till möten.
- Lantmännen är inte idag ett självklart val – gör er till ett givet alternativ för primärintressenten genom att förklara hur en långsiktig

affärsrelation och medlemskap påverkar dem positivt ur olika perspektiv (socialt, ekonomiskt, hållbart).

- Transparens, var öppen och underrätta primärintressenten om goda såväl som mindre goda affärer/händelser.

Ekonomisk information

- Konkretisera den ekonomiska informationen mot primärintressenten med en enklare illustration närmre lantbrukarens egen verksamhet.
- Förklarande och konkreta broschyrer med ett enkelt språk som kompletterar årsredovisningen.
- Tydliggör medlemsnyttan genom att förklara medlemskapet och de olika rollerna (leverantörsroll och ägarroll).
- Genomgång om årsredovisning, medlemsbesked och årsbesked. För att underlätta för primärintressenten kan det förslagsvis vara på webben (även ett sätt att tydliggöra medlemsnyttan).

Framtida kommunikationskanaler

- Använd mer internetbaserad information och mobila lösningar, så som applikation, i framtiden (man vill ha tillgång till information omedelbart).
- Identifiera lämplig kommunikationsmetod för information (för viktig information kan snabbheten vara viktigast (ägarnätet, e-post), vid mer tid kan mer personliga metoder användas (grodden, fysiska möten)).
- Utnyttja e-post effektivare, även till medlem (enkla för primärintressenten och gör denne uppmärksam på vart information är publicerad).
- Informera vid rätt tidpunkt, när informationen är relevant för medlemmen (information om pris när det är dags att skriva kontrakt).
- En hemsida per distrikt med en tydlig anslagstavla.
- Endast en inloggning för primärintressentens samtliga roller (förtroendevald, medlem, kund).
- Etablera en gemensam plattform för samtliga medlemmar (exempelvis utveckla och samarbeta mer kring ägarnätet)

- Hitta skäl som gör den gemensamma plattformen populär, som föder en nyfikenhet och ett ”beroende” hos medlemmen.
- På den gemensamma plattformen ska primärintressenten kunna markera vilken sorts information personen är intresserad av och inte, samt hur denne vill ha informationen.
- Större användning av sociala medier. Lantmännen ska finnas där primärintressenten är (facebook, twitter, instagram, blogg).
- Vidareutveckla Grodden med en blogg.
- Öppna möten (och aktiviteter) för att inkludera fler generationer.
- Varierande mötesformer, så som Open Space.
- Utveckla samarbetet med säljarna på Lantmännen lantbruk.
- Samarbeta med andra kooperativ för utbyte av erfarenheter samt förenkla för primärintressenten. (Landshypotek, Södra, Arla)
- Återkoppling. Uppföljning av möten och information kan leda till att primärintressenten tydligare ser samband mellan exempelvis möten och händelser. Genom att primärintressenten ser konkreta förändringar kan bilden av företaget förändras.

Allmänt

- Bilda en enig bild av företaget, det ska vara tydligt vart Lantmännen är på väg.
- Bevara Lantmännens traditioner utan att vara bakåtsträvande.
- God kontakt med lantbrukspress.
- Intressenters förväntningar och krav förändras med tiden, Lantmännen behöver kontinuerligt kommunicera med primärintressenterna för att veta vad som är väsentligt för dem. Därmed rekommenderar jag Lantmännen att göra en omfattande internetenkät, vilket även ökar generaliserbarheten.
- Det är viktigt att benchmarking sker kontinuerligt för att uppnå resultat i den egna organisationen. Man kan använda sig av en extern konsult som ansvarar för processen, på grund av objektiviteten.

Källor och litteratur

Camp, Robert C. 1993: *Lär av de bästa! Benchmarking i tio steg*, Lund. Studentlitteratur.

Clarkson, Max. 1995: A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*. Vol. 20. No. 1, s. 92-117.

Deegan, Craig och Unerman, Jeffrey. 2006: *Financial accounting theory*. McGraw-Hill Education, Glasgow.

Erikson, Peter. 2007: *Planerad kommunikation*. Malmö. Liber AB.

Hakelius, Karin. 1996: Cooperative Values. Farmers' Cooperatives in the Minds of the Farmers. Dissertation 23. Swedish University of Agricultural Sciences, Department of Economics, Uppsala.

Jacobsen, Dag Ingvar. 2002: Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen. Lund. Studentlitteratur.

Karlöf, Bengt. 2009: Benchmarking – med lärande för att utveckla företag, organisationer och människor. Malmö. Liber AB.

Kihlén, Anna. 2007: *Lantmännens nya medlemsorganisation – utvärdering ur ett medlemsperspektiv*. Sveriges lantbruksuniversitet. Institutionen för ekonomi.

Kvale, Steinar. 1997: *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund. Studentlitteratur.

Medlemstidningen Grodden. Lantmännen.

McLuhan, Marshall. 1999: *Media: Människans utbyggnader*. Stockholm. Nordstedts Förlag.

Nilsson, Jerker och Björklund, Tomas. 2003: *Kan kooperationen klara konkurrensen? – om marknadsundersökning i livsmedelssektorn*. Rapport 149, Institutionen för ekonomi, Sveriges lantbruksuniversitet, Uppsala.

Teorell, Jan och Svensson, Torsten. 2007: *Att fråga och att svara. Samhällsvetenskaplig metod*. Malmö. Liber.

Internet

Arla, 2013-10-01

<http://www.arla.com/>

Internationella Kooperativa Alliansen, 2013-10-19

<http://ica.coop/en/what-co-op/co-operative-identity-values-principles>

Jerker Nilsson¹, 2011

http://www.kkv.se/upload/Filer/Trycksaker/Rapporter/rapport_2011-3_lantbrukskooperativa_foretag.pdf

Kooperation, 2013-11-08

<http://kooperation.se/kooperationens-ar-2012/vad-ar-kooperativ/>

Landshypotek, 2013-10-01

<http://landshypotek.se/>

Lantmännen¹, 2013-12-20

<http://lantmannen.se/omlantmannen/Agare-och-medlem/Emissionsinsatser/>

Lantmännen², 2013-11-27

<http://lantmannen.se/omlantmannen/Agare-och-medlem/Medlemskap/>

Lantmännen³, 2013-10-20

<http://lantmannen.se/omlantmannen/Agare-och-medlem/Sa-styrs-Lantmannen/>

Lantmännen⁴, 2013-10-08

<http://lantmannen.se/omlantmannen>

Lantmännen⁵, 2013-10-08

<http://lantmannen.se/omlantmannen/Agare-och-medlem/For-fortroendevalda/>

Lantmännen⁶, 2013-11-20

http://lantmannen.se/Global/lantmannen_com/Press%20och%20media/Publicationer/Tidningen%20Grodden/Grodden_Nr4_2013.pdf

LRF¹, 2013-10-04

http://www.lrf.se/PageFiles/19521/LRF_BOK1_091014_ny.pdf

LRF², 2013-11-10

<http://www.lrf.se/Om-LRF/Organisation/LRF-Ungdomen/Riksstamman-2013/Kooperationen-framtiden-ur-ett-ungdomsperspektiv/>

LRF³, 2013-11-28

http://www.lrf.se/PageFiles/5297/LBR09_48sidor.pdf

Open Space Consulting, 2014-01-10

<http://openspaceconsulting.com/om-open-space-metoden>

Södra Skogsägarna, 2013-10-01

<http://www.sodra.com/sv/>

Bilder

Samtliga bilder som berör Lantmännen visas med tillstånd av dem.

Bild 1 – Organisation och verksamhet

<http://lantmannen.se/omlantmannen/Om-Lantmannen/organisation/>

Bild 2 – Lantmännens ägarmodell

<http://lantmannen.se/omlantmannen/Agare-och-medlem/Sa-styrs-Lantmannen/>

Bild 3 – Lantmännens ägarundersökning 2011

Bild 4 – Lantmännens ägarundersökning 2013

Bild 5 – Clipart

Bilaga 1. Referenser för djupintervjuer

Företag

Arla Foods – Ulrika Gyllenvik, ägarkommunikationschef, 2013-10-17

Arla Foods – Åke Lundstedt, medlemsservice, 2013-10-21

Lantmännen – Anna Carlström, medlemschef, 2013-10-21

Landshypotek – Göran Abrahamsson, medlemschef, 2013-10-09

Landshypotek – Tomas Uddin, kommunikationschef, 2013-10-18

Södra Skogsägarna – Magnus Berg, informationsdirektör och medlemschef,
2013-10-04

Förtroendevalda

Representant från Norrbotten, 2013-10-25

Representant från Värmland, 2013-10-23

Representant från Sörmland, 2013-10-24

Representant från Växjö, 2013-10-24

Representant från Skåne, 2013-11-01

Bilaga 2. Intervjufrågor

Frågor till personer på föreningar

1. Er organisation idag

Berätta om er medlemsorganisation

Vilka är era styrkor/svagheter?

Vem ansvarar för ägarkommunikationen?

Hur har det sett ut de senaste fem åren?

Har förändringarna berott på något speciellt?

Hur ser er strategi kring internationell information ut?

2. Kommunikation i organisationen

Hur kommunicerar ni med era medlemmar och förtroendevalda?

Använder ni olika kommunikationsmetoder till olika sorters information?

Någon speciell strategi för de olika kommunikationskanalerna?

Ser ni er kommunikation som IR? Hur jobbar ni med IR?

Hur beskriver ni medlemsnyttan/ägarnyttan?

Hur identifierar ni medlemmarnas behov?

Hur mäter ni ägarnöjdhet? Vad säger den er?

Hur jobbar ni med/förbättrar ni kommunikationen med era medlemmar?

Har ni någon särskild kommunikationsplan för de kommande åren?

3. Dina tankar som medlemsansvarig

Vilka är de grundläggande beståndsdelarna för en god kommunikation?

Vad främjar en god kommunikation?

På vilket sätt anser du att viktig information ska kommuniceras?

Vilken kommunikationsform upplever du att era medlemmar tycker är viktigast?

Vilken upplever du är den effektivaste formen av kommunikation med medlemmar?

Hur ser ni att medlemmarna på sikt vill ha sin information?

Hur är er inställning till mängden kommunikation/kommunikationskanaler?

Vad upplever du är den största orsaken till kommunikationssvårigheter mellan organisationen och dess medlemmar?

På vilket sätt skulle er kommunikation till medlemmarna och de förtroendevalda kunna bli bättre?

Frågor till förtroendevalda

1. Berätta om din relation med Lantmännen.
2. Hur upplever du Lantmännen i din roll som förtroendevald? Vilken betydelse har de medlemsansvariga för dig?
3. När och hur kommunicerar du med Lantmännen?
4. Vilka kommunikationskanaler är bättre/sämre? Viktigast?
5. Vilken är den effektivaste formen att kommunicera med Lantmännen idag?
6. Hur kommunicerar du med övriga medlemmar?
7. Får du frågor från andra medlemmar?
8. Vad tycker du om informationen som ges från Lantmännen? Exempel?
9. Vad gör du med informationen från Lantmännen?
10. Får du tillräckligt med information för att kunna förklara/beskriva vidare till medlemmarna?
11. På vilket sätt vill du ha viktig information?
12. Har du några ytterligare behov?
13. Vad kan underlätta för dig, kommunikations- och informationsmässigt?
14. Hur vill du på sikt få din information?
15. Vad tror du om en applikation?
16. Vad kan bli bättre i din relation som förtroendevald med Lantmännen?
17. Hur länge har du varit medlem i Lantmännen? Produktion? Lokalisering? Ålder? Vad har du för erfarenhet av en medlemsägd organisation?